

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské kombinované studium

2000 – 2009

Jitka Mládková

Žena v managementu

Woman in management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Resumé

Není tajemstvím, že zastoupení žen a mužů v řídicích pozicích je nejenom v České republice nevyrovnané. Malý podíl žen na těchto postech má mnoho příčin. Největší překážkou je tradiční vnímání ženské role jako pečovatelky o rodinný krb a muže jako živitele rodiny. Při výběru nových pracovníků tak často dochází k diskriminaci. Zaměstnavatelé velmi často na ženu nahlíží jako na nejistou pracovní sílu z důvodu pravděpodobného odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. V případě, že žena už děti má, je problém ještě větší, protože se počítá s tím, že s nimi bude velmi často doma. Ženy, které chtějí dosáhnout v zaměstnání nějaké významné pozice, tak mnohdy odkládají mateřství a poté, co porodí, nevyužijí ani celé doby rodičovské dovolené a vrací se do práce, jak nejrychleji to jde. Velkým problémem je také platová nerovnost, která provází ženy prakticky na všech postech; za stejnou práci na stejném místě nedostává žena stejnou mzdu jako muž, ačkoliv má požadovanou kvalifikaci a předpoklady. Mezi největší překážky, které brání ženám dosahovat vedoucích pozic, patří zejména děti a rodina. Ve společnosti stále ještě převažuje přesvědčení, že tato oblast je především doménou ženy. Ve veřejnosti panuje také stereotypní mínění, že ženy o vyšší pozice nemají zájem. Mezi další bariéry patří to, že muži do svých řad neradi pouštějí někoho, kdo se od nich odlišuje a také sítě jejich neformálních vztahů, které jsou v pracovních vztazích hojně využívány a ženy se do nich jen ztěžka zapojují. Problémem je také segregace pracovního trhu, který je rozdělen podle pohlaví tak, že dochází ke koncentraci žen a mužů do různých sektorů, povolání a pracovních míst; na ta s vyššími kompetencemi a řídicí odpovědností jsou dosazováni především muži. Podaří-li se ženám vedoucí pozice obsadit, často musí přistoupit na mužská pravidla hry a přijmout jejich způsob chování, aby si získaly respekt a mohly počítat s podporou svých mužských kolegů. Vyrovnat podmínky žen může kromě legislativních úprav také

snaha ze strany zaměstnavatelů umožnit například flexibilní uspořádání zaměstnání, práce na částečný pracovní úvazek, sdílení pracovního místa, služby na hlídání dětí a především také udržování kontaktu s těmi ženami, které jsou na mateřské/rodičovské dovolené. Ze strany žen se pak jedná o různé individuální strategie kombinace práce a rodiny. Největší pokrok nastává u zahraničních společností, které mají mnohem víc zkušeností se ženami ve vedoucích funkcích a sladování rodinného a pracovního života výrazně podporují. V českých firmách má hledisko genderu větší vliv a jsou preferováni spíše muži, i v případě skloubení práce a rodiny jsou české podniky většinou poněkud méně ochotnější. Zásadou by také mělo být, že na pracovní místa, i na ta manažerská, budou přijímáni jedinci pouze na základě kvalifikačních předpokladů, kompetencí, schopností a dovedností a nikoliv na základě pohlaví nebo věku.

Résumé

It is no secret that the proportional representation of women and men at managerial positions is unbalanced – not only in the Czech Republic. The reasons of the low proportion of women at these positions are many. The greatest obstacle is the traditional perception of the woman as the one who cares for the home and husband as the provider. Gender discrimination is thus quite common for companies when choosing new employees. Employers very often see a woman as a doubtful contribution due to her presumable maternity leave in future. If the woman already is a mother, the problem is even greater, as her frequent stays with sick children can be expected. Women who intend to attain a significant position in their jobs thus often postpone their motherhood and, after giving birth to a baby, do not make use of the full maternity leave period but return to work as soon as possible. Another big problem is the salary disparity, which accompanies women at practical every post; the woman is never paid equally high salary as man at the same position, although her qualifications and competencies are comparable. The greatest obstacles for women to attain managerial positions are children and family. The opinion that this sphere is predominantly the woman's domain is still widely accepted by the society. There is also a stereotype opinion that women are not interested in attaining higher positions. Other barriers include the fact that men do not like letting into their ranks someone who is different and also the network of men's informal relations should be mentioned, as this is very important in work relations and is often difficult to be entered by women. Another problem is segregation of the labour market, which is gender-segmented in such a way that women and men are concentrated in various sectors, jobs and positions; those involving higher competences and responsibilities are predominantly occupied by men. If a woman succeeds in taking a leading position, she often has to accept men's rules of the game and their pattern of behavior to

win the respect and support of their male colleagues. Besides taking some legislative measures, the conditions for women may be improved by the employers' willingness to consider flexible working hours or part-time employment, to employ job sharing, to think of baby-sitting service for woman employees, but particularly to maintain the contacts with women who are taking their maternity leave. From the women's side, this involves various individual strategies of combining work and family duties. The greatest progress can be observed in foreign companies, which seem to have more experience with women in leading positions and which visibly support their harmonization of family and professional life. Czech companies are more influenced by the gender aspect and seem to prefer men at leading positions and they are also less willing to meet women's requirements aiming at the harmonization of their roles at work and in the family. The principle should be observed that positions, including managerial ones, should be filled only according to qualifications and competencies, abilities and skills, irrespective of the gender or age of the applicants.

Klíčová slova

duševní hygiena, gender, gender mainstreaming, genderová rovnost, genderová segregace, feminismus, kombinace práce a rodiny, management, rovné příležitosti, skleněný strop, skleněný výtah, socializace, stres, tokenismus, trh práce, volný čas

Keywords

equal opportunities, gender, gender equality, gender mainstreaming, gender segregation, glass ceiling, glass lift, feminism, labour market, leisure time, management, mental hygiene, socialization, stress, tokenism, work/life balance

Obsah

0 Úvod.....	10
1 Biologická a sociální povaha rozdílů mezi ženami a muži	13
1.1 Důležitá role médií	16
1.2 Pohlaví a gender	18
1.3 Začátky spojené s feministickým hnutím.....	19
1.3.1 Ženské hnutí v naší zemi	22
1.4 Otázka ženských a mužských rolí	23
1.5 Vliv socializace	27
1.6 Genderová rovnost	30
1.6.1 Pojetí a cíle genderové rovnosti	30
1.6.2 Genderová rovnost v naší zemi před rokem 1989 a po něm	32
1.7 Gender mainstreaming	34
2 Ženy na trhu práce.....	38
2.1 Situace na českém trhu práce po roce 1989	41
2.2 Zastoupení žen v managementu v různých zemích světa	44
2.3 Genderová segregace.....	46
2.4 Žena jako manažerka.....	51
2.4.1 Ženy manažerky – muži manažeři.....	53
2.4.2 Bariéry v profesním růstu ženy	54
2.4.3 Skleněný strop a skleněný výtah	55
2.4.4 Děti a rodina v životě ženy	57
2.4.5 Tokenismus.....	61
2.4.6 Snaha o změnu podmínek ze strany zaměstnavatelů.....	62
2.4.7 Zkušenosti některých podniků s vytvářením rovných příležitostí	64

2.4.8 Manažerka a volný čas	66
3 Duševní hygiena.....	68
3.1 Metody zvládání stresu.....	71
4 Sondážní šetření	73
4.1 Cíle, metodika a výzkumný vzorek.....	73
4.2 Výsledky šetření	74
4.3 Závěry šetření	81
5 Závěr	85
6 Soupis bibliografických citací	90
7 Bibliografie	96
Příloha A – Vzor dotazníku	99
Evidenční list knihovny	103

0 Úvod

Bývaly doby, kdy zaměstnané ženy byly velkou raritou a později také jejich působení na vedoucích pozicích bylo vnímáno spíše jako něco nepatřičného a nevhodného, protože podle tradičního rozdělení femininních a maskulinních rolí bylo místo ženy v domácnosti, na rozdíl od muže, který byl pojímán jako živitel rodiny. Tyto převládající genderové stereotypy ve veřejném mínění o vrozených dispozicích žen na jedné straně a mužů na straně druhé jsou v České republice i přes vysokou zaměstnanost žen, která má svůj původ v historickém vývoji naší země, stále hluboce zakořeněné. Velký význam pracovních rolí v životě českých žen je nezpochybnitelný a ekonomická aktivita žen je nutnou podmínkou udržení životní úrovně většiny českých rodin. Přesto na trhu práce stále přetrvávají genderové nerovnosti a skryté formy diskriminačního chování vůči ženám jsou i přes legislativní opatření jako je zákaz diskriminace v praxi stále uplatňovány.

Ženy požadují profesní rovnoprávnost s muži, právo na kariéru, právo vykonávat všechna zaměstnání i všechny funkce. Na vedoucích postech jich tak začíná pomalu přibývat a nastupují i do pozic, které byly dříve výhradně doménou mužů. Mnoho případů nerovnosti však stále existuje nejen v případě jejich uplatnění, ale například i v odměňování. Proto se mnoho zemí a organizací snaží dělat něco pro to, aby se situace v této oblasti zlepšila. Ukazuje se totiž, že například pracovní týmy, které se vyznačují různorodostí, bývají v řadě případů efektivnější než ty, které jsou složené pouze z příslušníků jednoho pohlaví. Důležitým předpokladem úspěchu žen v zaměstnání jsou jejich sebevědomí a schopnosti a také vytváření vhodných podmínek ze strany firem pro jejich rozvoj a možnosti uplatnění tak, aby se šance pro rovné uplatnění příležitostí žen a mužů vyrovnaly. To se jeví více účinnější než například zamýšlené užívání kvót ve prospěch podílu žen na vedoucích pozicích, o kterých některé evropské

země uvažují, zejména také proto, že zaměstnavatelé a vrcholoví manažeři se brání dosazovat lidi do vedoucích funkcí na jiném základě, než kterým jsou znalosti, schopnosti a dovednosti. A právě kvóty bývají ve většině případů prezentovány jako nástroj zvýhodňující méně schopné na úkor schopných. Je vcelku přijatelné myslet si, že fungují-li rovné příležitosti pro ženy i muže, není třeba žádné pozitivní diskriminace. (Jen pro zajímavost – před rokem 1989 platila v bývalém Československu zákonná kvóta týkající se počtu žen ve vrcholných politických orgánech, která požadovala třicetiprocentní zastoupení žen v parlamentu. Po revoluci byl tento zákon zrušen a hned v prvních svobodných volbách došlo k významnému snížení počtu žen v nejvyšších politických orgánech. Po dalších volbách se tento propad dokonce ještě více prohloubil, takže žen ve vrcholné politice působilo pouze 8,6 %. Od roku 1996 se počet žen v politice začíná zase nepatrně zvyšovat, v nejužších vedeních jednotlivých politických stran jsou však stále zastoupeni převážně muži [Smetáčková, Vlková, 2005, s. 39]).

Je více důvodů, proč ženy nenacházejí uplatnění ve vyšších funkcích a největší překážkou je hlavně jejich mateřská role. Časové a psychické nároky spojené s péčí o rodinu snižují připravenost žen k práci a v mnoha případech i ochotu nastoupit do vedoucích odpovědných pozic. Na rozdíl od mužů tak kariéra ženy není plynulá právě v důsledku mateřských a rodinných povinností a kvůli tomu pak muži snáze obsazují strategické pozice. Ženy pak jen s obtížemi tuto situaci překonávají.

Problematické uplatnění žen na pracovním trhu a zvláště pak jejich malé zastoupení na vyšších pracovních pozicích je zjevné. Proto je cílem této diplomové práce pokus shrnout a analyzovat poznatky o překážkách, které ženám brání budovat kariéru a dosahovat těchto vyšších pozic. Práce je zaměřena také na postavení ženy ve společnosti a na její pracovní uplatnění, na rozlišení společných a rozdílných charakteristik žen a mužů a

zdůraznění některých jejích zvláštností. Zabývá se i nerovným postavením žen a mužů, které je determinováno kulturou, normami, zvyky a výchovou a nahlíží na pracovní trh z pohledu problematiky genderu.

Tato práce obsahuje čtyři hlavní kapitoly. První se zabývá rozdíly mezi ženami a muži, a to jak po biologické, tak po sociální stránce. Naráží na genderové stereotypy, na jejichž udržování se v současnosti velkou měrou podílí kromě jiných důležitých faktorů také média, zmiňuje se vliv socializace a týká se i genderové rovnosti. Sleduje začátky snahy o zrovnoprávnění žen, které jsou spojeny s feministickým hnutím a rozebírá otázku ženských a mužských rolí. Tato kapitola se zabývá také genderovým mainstreamingem, jako specifickou strategií a metodou dosahování rovnosti mezi ženami a muži (do svého programu ho zařadila také česká vláda). Druhá kapitola se věnuje ženě na trhu práce a zejména jednotlivým bariérám, které brání ženám postupovat po hierarchickém žebříčku. Zmiňuje se zde také snaha některých firem na tuto situaci reagovat a šance žen i mužů vyrovnat. Třetí kapitola se zabývá duševní hygienou, protože aby se mohli jak muži, tak ženy plně věnovat své práci, musí se naučit bojovat se stresem a únavou. Ve čtvrté kapitole jsou prezentovány výsledky sondáže, které se týkají názorů veřejnosti na tuto problematiku a poslední kapitolou je závěr, který shrnuje uvedené poznatky.

Součástí diplomové práce je menší sondážní šetření, jehož úkolem je alespoň naznačit některá stanoviska, mínění a postoje, jež na veřejnosti panují v oblasti pracovního uplatnění žen a mužů a zejména v uplatnění žen na vedoucích pozicích a co je důvodem jejich nižšího podílu na těchto pozicích.

Chtěla bych na tomto místě poděkovat PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc. za cenné rady a odborné vedení této práce.

1 Biologická a sociální povaha rozdílů mezi ženami a muži

Ženy a muže se od dětství učíme vnímat jako vzájemně se doplňující protipóly s odlišnými úkoly a kompetencemi jak v oblasti rodinného života, tak ve sféře práce. Tyto rozdíly a odlišnosti přitom většina z nás chápe jako přirozené a tedy o nich ani o případných genderových nerovnostech nediskutuje. Přitom přesvědčení, že situace, kdy muži představují ve společnosti tu hlavní ekonomickou a politickou sílu, zatímco ženy se věnují spíše doplňkovým aktivitám, jako jsou péče o domácnost a také výchova dětí, je přirozená a v souladu s přírodou, patří mezi jeden z nejrozšířenějších mýtů. („Žena je pouze jedním prvkem mužského života, kdežto muž je celý její život“ [Beauvoir, 1966, s. 333].) V této souvislosti bývají mužům automaticky připisovány vlastnosti, které jsou odvozené od jejich přirozené povahy bojovníka a lovce a jsou považováni za silné, aktivní, dominantní, racionální a také za rozhodné a ženám se přisuzují charakteristiky spojované s mateřstvím a péčí, takže mají být pasivní, jakoby podřízené, emotivní a empatické. Jak Simone Beauvoir uvádí ve své knize Druhé pohlaví, už Aristoteles říkal: „Samice je samicí proto, že se jí nedostává určitých vlastností ... na povahu ženy se musíme dívat z toho hlediska, že trpí přirozenou nedostatečností“ (Beauvoir, 1966, s. 10). A sv. Tomáš doplňuje, že žena je „nepodařený muž“, bytost pouze „příležitostná“ (Beauvoir, 1966 s. 10). Důležitý muž se tak definuje sám o sobě na rozdíl od nedůležité ženy, která sama smysl nemá, muž o ní uvažuje pouze v poměru k sobě; není tedy považována za autonomní bytost a je jen tím, jak o ní rozhodne muž. Mnohým lidem se ani dnes podobné tradiční názory nezdaří v ničem jako nesprávné nebo aspoň trochu problematické a mají pozoruhodnou sílu přetrvávat i bez rozumového opodstatnění, a to jen díky emocionálnímu a často iracionálnímu přesvědčení. Je to zejména proto, že odpovídají jejich kulturně podmíněným zkušenostem a zažitému způsobu vnímání světa. Být

ženou nebo mužem se totiž člověk učí prostřednictvím osvojování si specifických vzorců chování, které se v různých společnostech a jejich kulturách mohou výrazně lišit.

Každý ví, že ženy a muži se navzájem liší, otázkou však je, jak se liší, do jaké míry a také jaký to má význam pro to, jak jsou přijímáni ve společnosti. Odlišit ženu a muže lze většinou již na první pohled podle fyzických znaků, což provádíme bezděčně už při prvním setkání. Tento první vizuální dojem se váže na stavbu těla a fyziognomii obličeje, zčásti také na hlasovou modulaci, která je však už méně přesvědčivá. To, čeho si především všímáme, je zejména fyzické podtržení druhotných pohlavních znaků, zdůraznění gestikulace, mimiky, a také zvýraznění některých prvků jako je oblečení, účes nebo zdobení. Lidem většinou záleží na tom, aby byli fyzicky identifikováni jako žena nebo muž a nebo prostě jen přijali zdůrazňování pohlavních rozdílů jako samozřejmost, nutnost nebo povinnost. Každá kultura a každá doba si přitom jinak dotváří tělesnou konstituci žen a mužů i chování, které na ni navazuje a používá jinou symboliku. Za těmito viditelnými, smysly vnímatelnými fyzickými znaky, se dají tušit další biologické rozdíly. Jde například o odlišné dispozice k sexuálnímu kontaktu, fyzickou sílu nebo slabost a další schopnosti a vlastnosti, které vnímáme jako přímo navazující na základní a zjevná specifika žen a mužů.

Sociální učení nás vede k tomu, abychom se od mala chovaly jako žena, jsme-li žena a analogicky je k témuž veden i muž. Jiná socializační možnost v podstatě neexistuje, od narození je nám vštěpován kauzální řetězec biologické podmíněnosti našeho myšlení a chování vztahující se na dvě pohlaví. Tento je pak v průběhu života a dalších interakcí poněkud korigován podle toho, jak se v komunikaci upřesňuje informace o osobních,

individuálních rysech a podle toho, která očekávání jsou splněna a která nikoliv.

Oblast rozdílů mezi pohlavími se jeví velmi složitou. Dokonce se věřilo, především v devatenáctém století, že ženy jsou méně inteligentní než muži, protože mají menší mozek. Kupodivu tyto názory se však ojediněle objevují i dnes (Renzetti, Curran, 2003, s. 75). Zcela jasný je biologický základ pohlavní diferenciaci, v minulosti považovaný za určující pro rozdílné chování ženy a muže. Zejména působením pohlavních hormonů, které vylučují ženy i muži stejné, jenom v jiném množství, se rozdílné chování žen a mužů vysvětluje. Kromě toho, že testosteron přispívá k diferenciaci fyzického vzhledu žen a mužů, výzkumy ukazují, že vysoké hladiny testosteronu u mužů souvisí s podrážděností, soutěživostí, hněvem a agresí. Potvrzením účinků vlivu tohoto hormonu je to, že byl-li podáván syntetický testosteron ženám, sportovkyním, bylo mnohem snazší je rozzlobit a popudit než ženy, kterým podáván nebyl (Van Goozen, 1994, In Renzetti, Curran, 2003, s. 82). Naproti tomu, působení ženského hormonu estrogeneru se připisuje větší náladovosti a zejména psychická labilita.

Neexistuje ale žádný biologický rys, který by svědčil pro podřadnost ženy po jakékoliv stránce kromě hrubé fyzické síly, ale ani o té nelze uvažovat izolovaně a bez vztahu k historicko sociálně kulturním faktorům. V minulém století se k tomu postupně přidalo zjištění o důležitosti těchto faktorů jako hodnot, norem, rolí, statusů, prestiže a dalších, připsaných tou kterou společností ženě nebo muži a jejich vlivu na chápání odlišných sociálních rolí žen a mužů. Je poměrně obtížné oddělit naše biologické dědictví od sociálně kulturního, je třeba vědět mnohem více o vývoji lidské psychiky v průběhu vlastní existence v čase a také o složité souhře mezi jedincem a okolím. Důraz na odlišení biologické danosti od sociálně kulturní podmíněnosti je čím dál silnější, i když stále kolem obou těchto

determinantů panují mírné zmatky a také narážejí na značnou sociálně kulturní rezistenci mužů a kupodivu i žen, což z části souvisí se zřejmou nevyjasněností těchto pojmů a s mnohde silně tradičním založením a přístupy. To, že mezi ženami a muži existují rozdíly, nevyjadřuje nijak jejich hierarchické uspořádání, ani to, že určitý typ chování nebo vlastnost jsou lepší než jiné. Ani jedno pohlaví by tak nemělo být na základě těchto rozdílů diskriminováno. (Zajímavý je například vztah žen a mužů k úspěchům a prohrám. Zatímco muži připisují úspěch svým schopnostem a neúspěch událostem, které nemohou ovlivnit, u žen je tomu právě naopak – ženy se podceňují a za úspěch vděčí hlavně štěstí a prohry vysvětlují svými nedostatečnými schopnostmi [Šnýdrová, 2006, s. 24].)

V současné době jsou v naší společnosti podmínky principálně nastaveny tak, že záleží především na jednotlivci, ženě či muži, jejich vůli a schopnostech, kým se stanou a jaké postavení získají. Je však nepopíratelné, že tyto možnosti naráží velmi často na stereotypy, které jsou paušálně uplatňovanými představami o vlastnostech a charakteristikách žen a mužů a jsou používány bez ohledu na individuální potřeby a rysy konkrétního člověka nebo na jeho konkrétní životní situaci a schopnosti. Tyto genderové stereotypy předem zařazují jedince do jasně vymezené škatulky a očekávají výkon vázaný na pohlaví, který však nemusí odpovídat individuálním předpokladům konkrétní osoby.

1.1 Důležitá role médií

Na udržování těchto genderových stereotypů se velkou měrou podílí také média. Zdá se téměř jisté, že „... ovlivňují náš postoj ke světu včetně našich osobních aspirací a očekávání úspěchu i naše vnímání druhých“ (Gross, 1991, In Renzetti, Curran, 2003, s.183). Mediální sdělení

předkládají velmi konkrétní představy o tom, jak vypadají ženy a muži, jak se chovají i to, jaké jsou mezi nimi vztahy. Tato sdělení jsou vlastně návody, jak má skutečná žena a typický muž vypadat, jak se mají cítit a jaké chování je od nich očekáváno. Média tak prezentují velmi úzce vymezené genderové identity, na které mají ženy i muži aspirovat. Mediální sdělení při tom nejsou vždy odrazem skutečnosti, jsou to komplexní konstrukty, které jsou vytvářeny konkrétními lidmi v konkrétních kulturních kontextech. Jsou tak formovány podmínkami jejich vzniku a sociálně kulturní podmíněností jejich tvůrců. Důležité je pak to, jak jsou tato sdělení přijímána a interpretována konkrétními lidmi v konkrétních sociálně kulturních kontextech. Média tak věrně reprodukují klasické vzorce genderových nerovností, které jsou charakteristické pro celou naši společnost.

Média jsou neodmyslitelnou součástí moderní společnosti, postupně se staly hlavním zdrojem informací a podnětů a mají zásadní vliv na to, jak lidé žijí, komunikují a vůbec interagují. I jejich pomocí si jedinec tvoří představy o světě a svém místě v něm. Na jedné straně se podílí na růstu svobody jedinců, zároveň však na druhé straně roste na nich závislost. Navíc je není možno kontrolovat, je jen malá možnost ovlivňovat, co konkrétně média produkují a s jakými koncepty, ideologiemi a stereotypy pracují. Nikdy nekončící proud sdělení může vést také k dezorientaci, kdy jedinci nejsou schopni rozlišit pravdivost konkrétních informací nebo mohou jedince dokonce tak pohlcovat, že ztrácejí schopnost utvářet a udržovat skutečné mezilidské vztahy na rozdíl od těch virtuálních. V moderních společnostech by mělo být samozřejmostí garantovat ženám i mužům rovná práva, rovné příležitosti, podmínky i rovné zacházení ve všech oblastech života a ve všech sférách společnosti.

1.2 Pohlaví a gender

Nyní je namístě vysvětlit oba již výše zmíněné pojmy pohlaví a gender. Jak již bylo řečeno, existující rozdíly mezi ženami a muži jsou biologické a sociálně kulturní povahy. Pohlaví se vztahuje k biologicky determinovaným rozdílům mezi ženami a muži a je to „jedna ze dvou základních biologicko-sociálních charakteristik každého lidského jedince, běžně používaná jako primární třídící znak souborů obyvatelstva ve statistikách i v sociologických výzkumech. Biologicky se pohlaví jedince určuje podle přítomnosti pohlavních chromozómů, ale existují i další kritéria, např. anatomický charakter gonád, tvary zevních pohlavních orgánů, charakter postavy. Tzv. sociální pohlaví je to, které má dotyčný úředně zapsáno. Uvedená vymezení se u většiny jedinců překrývají, tzn. shodně vedou ke stanovení, zda jde o muže nebo ženu.“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 781).

Podle téhož zdroje je gender „termín používaný pro skupiny vlastností a chování formované kulturou a spojené s obrazem muže a ženy ... Koncepce genderu zdůrazňuje kategorie kontrastujících charakteristik s označením femininní či maskulinní, které odrážejí očekávání spojená s rolemi muže a ženy ... Na rozdíl od pohlaví, které je universální kategorií a nemění se podle času či místa působení, gender vyjadřuje, že velmi rozdílné názory na přiměřené chování žen a mužů mohou mít jak různé společnosti, tak tytéž společnosti v různých obdobích historie, nebo odlišné skupiny v rámci téže společnosti.“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 339).

Pohlaví je tedy biologickou charakteristikou a gender společenskou konstrukcí. Je třeba připustit stálost pohlaví a stejně tak připustit proměnlivost genderu. Příkladem může být to, že ačkoli pouze ženy mohou

rodit děti, což je biologicky podmíněno, není z hlediska biologie dáno, kdo je bude vychovávat. Pak se jedná o genderové chování. Gender je určován představou o úkolech, funkcích a rolích náležejících ženám a mužům ve společnosti a ve veřejném i soukromém životě. Jedná se o kulturně vymezenou definici ženskosti a mužskosti a protože představy o tom, co je femininní nebo maskulinní se ve skutečnosti mění s časem, mohou se měnit i rozdílné role, které přisuzujeme ženám a mužům ve společnosti. Tato konstrukce genderu a její obnovování probíhá jak na individuální, tak na společenské úrovni. Jednotlivci utvářejí genderové role a normy prostřednictvím svých činností a udržují je tím, že je přizpůsobují svým očekáváním. Stále více je zřejmé, že je k genderu nutné přistupovat i na politické a institucionální úrovni, protože veřejné politiky a struktury mají velmi důležitou úlohu při utváření životních podmínek a při této činnosti dochází k udržování a obnovování sociální konstrukce genderu.

1.3 Začátky spojené s feministickým hnutím

Studium genderové problematiky je prakticky i historicky spojeno s feministickým hnutím. Od samého začátku se feministky nebo jejich předchůdkyně zajímaly o to, čím je dáno podřízené postavení žen ve společnosti, odhalovaly kulturní determinanty a stavěly je nad determinanty biologické. Určitý problém spočívá ve skutečnosti, že slovo feminismus je opředené řadou falešných představ a mýtů. Mnoho lidí je přesvědčeno, že feministky jsou spolkem nezařazených, zakomplexovaných a nevzhledných žen, které spojuje nenávisť vůči mužům. Je však třeba zdůraznit, že studium genderových otázek a feminismus nejsou úplně jedno a to samé. Pojem feminismus se vztahuje k ženskému hnutí a jeho různým historickým formám a projevům. V nejobecnější rovině představuje ženské hnutí kampaň za práva žen, jejíž počátky se v Evropě dají vysledovat

v osmnáctém století. Tehdy šlo zejména o prosazování obecného práva žen na vlastnictví majetku, výdělků a o zpřístupňování vyššího vzdělání. Teprve později se k tomu přidala snaha o volební právo. Ve dvacátém století se pak ženské hnutí začalo orientovat na prosazování rovných sociálních a ekonomických příležitostí žen a mužů. Například ve Francii však mají ženy rovné volební právo jako muži až od roku 1945. V té samé zemi přitom již v roce 1789 navrhla Olympie de Gouges Deklaraci ženských práv, podobnou Deklaraci lidských práv, a žádala v ní, aby všechny výsady mužů byly zrušeny (Beauvoir, 1966, s. 49). Podobné myšlenky se začaly pomalu objevovat i v jiných dokumentech, ale většinou ještě tyto snahy nedosahovaly velkých úspěchů; jako první krůčky v ženském hnutí však byly významné. V Anglii jako první prosazoval veřejně v parlamentu politická práva žen v roce 1867 John Stuart Mill; mezi jeho zájmy patřila totiž i otázka ženské emancipace. V této zemi platí rovnost politických práv pro muže i ženy od roku 1928 (Beauvoir, 1966, s. 58). Ve střední Evropě je pro tuto problematiku rozhodný rok 1918.

V USA se ženské hnutí prosadilo výrazněji a také dosáhlo dříve pozitivních výsledků než evropské ženské hnutí. Tamější ženy se začaly uplatňovat například v pracovní oblasti mnohem dříve a ve větším množství než ženy v Evropě, zčásti i proto, že americké ženské hnutí mělo mnohem radikálnější podobu. Elizabeth Cady Stanton, přední představitelka amerického feminismu napsala v roce 1854 newyorské státní legislatuře, v níž působili sami muži: „Nežádáme lepší práva, než ta, která jste si vytvořili pro sebe. Nepotřebujeme jinou ochranu než tu, kterou vámi prezentovaná práva zabezpečují vám.“ (Sommers, 1995, s. 22). Přibližně v té době začala úspěšná cesta první vlny amerického feminismu, která byla pragmaticky orientovaná na zpřístupňování základních společenských práv a příležitostí ženám. Úspěch této první vlny připravil však feminismus o značnou část podpory, protože mnoho žen hnutí opustilo v domněnání, že

spolu s volebním právem získaly i rovnoprávné postavení vůči mužům v obecném smyslu. K renesanci feminismu pak došlo na počátku šedesátých let dvacátého století, kdy si ženy uvědomovaly, že možnosti jejich osobního růstu jsou stále omezené. Na rozdíl od první vlny feminismu se během jeho druhé vlny centrem zájmu stala otázka hlubších společenských a ekonomických přeměn. Tato druhá vlna byla mnohem radikálnější, některé představitelky feminismu tvrdily, že jsou ženy v područí mužské nadvlády, hovořily také o „heteropatriarchálním“ nebo „sex/gender systému“ (sex - zde míněno pohlaví) (Sommers, 1995, s. 22). Podle Sandry Lee Bartkyové, teoretičky feminismu na universitě v americkém Illinois, je sex/gender systém „komplexním procesem, kdy se děti proměňují v ženu nebo muže jako genderové osobnosti, jedni jsou předurčení velet a druzí poslouchat.“ (Bartky, 1990, In Sommers, 1995, s. 22). Genderový pohled se tak na vztahy žen a mužů začal systematicky používat na přelomu šedesátých a sedmdesátých let dvacátého století, dokonce se hovořilo o „genderové válce“ (Sommers, 1995, s. 23).

Mezi současné feministické teorie, které jsou někdy nazývány „feminismem třetí vlny“ (Renzetti, Curran, 2003, s. 48), patří teorie genderově motivované vzpoury. Jsou to teorie, které se odklánějí od způsobu, jakým se o kategoriích pohlaví a genderu uvažovalo během první a druhé vlny feminismu. Věnují pozornost vztahům mezi nerovnostmi založenými na genderu, rase, etnické příslušnosti, společenské třídě nebo sexuální orientaci a zkoumají genderovou nerovnost pouze jako jednu součást komplexního systému společenské stratifikace. Renzetti a Curran (2003) uvádějí, že problémem současného feministického hnutí je to, že se jeho jednotlivé složky vzájemně oddělily a namísto vnitřního dialogu se pouze proti sobě kategoricky vymezují. Takže jednotlivé ze skupin radikálních feministek, socialistických feministek, lesbických feministek, žen jiné barvy pleti než bílé a dalších pouze samy sebe považují za v pravdě

feministické, hodné toho jména, a vše ostatní se ignoruje nebo kritizuje. Názorové střety jednotlivých skupin se někdy strhávají až ve snahu konkurenční feministické přístupy umlčet nebo diskreditovat a „diskurs různosti“ tak není doprovázen potřebnou „etikou konfliktu či kritiky“ (Hirsch, Keller, 1990, In Renzetti, Curran, 2003, s. 49). V rámci feminismu tak nyní panuje poněkud napjatá atmosféra, přesto by se neměla přehlížet významná role, jakou feministické směry doposud sehrály.

1.3.1 Ženské hnutí v naší zemi

Také v naší zemi můžeme vysledovat úsilí ženského hnutí o vyšší vzdělání žen, které se stávalo východiskem pro postupné získávání také práv politických. V devatenáctém století bylo již toto úsilí plně uvědomělé. Mezi přední představitelky ženského hnutí u nás patřila Magdalena Dobromila Rettigová, která kromě vaření pořádala besídky a přednášky, na kterých nabádala ženy ke vzdělání a většímu zájmu o veřejné záležitosti. Dále to byly spisovatelky Božena Němcová, Karolina Světlá, která založila v roce 1871 Ženský výrobní spolek český, jehož cílem bylo vychovávat ženy prakticky a ekonomicky k výdělečné činnosti, Sofie Podlipská nebo Eliška Krásnohorská. Poslední jmenovaná se zasloužila o založení prvního dívčího gymnázia ve střední Evropě, bylo to v roce 1890 gymnázium Minerva a roku 1897 byl ženám umožněn i přístup k universitnímu vzdělání (nejprve to byla filosofická fakulta, v roce 1900 se přidalo studium medicíny a farmacie a od roku 1918 je ženám umožněno studium na všech fakultách vysokých škol). Velký vliv mělo také působení T.G.Masaryka, který ve svých přednáškách formuloval na svou dobu velmi moderní názor, „že muž a žena jsou si rovni a že není otázky ženské jako není otázky jen mužské: existuje otázka společnosti“ (Hendrychová, 1999, In Společnost žen a mužů z aspektu gender, 1999, s. 45). Ženské hnutí sílilo a významnou

představitelkou začátku dvacátého století se stala Františka Plamínková. V roce 1905 vznikl výbor pro volební právo žen a v roce 1912 byla Božena Viková-Kunětická první ženou, která byla zvolena do Sněmu království českého. Významný je také rok 1920, kdy bylo československou ústavou zaručeno, že výsady pohlaví se nebudou uznávat a ženy byly postaveny politicky, sociálně a kulturně naroveň mužům. V souvislosti s tím založila Františka Plamínková Ženskou národní radu, jejímž úkolem bylo onu rovnoprávnost zaručenou ústavou uvést také v praxi. Tato žena usilovala o to, aby český feminismus nebyl zaměřen proti mužům, ale směřoval k tomu, aby byl vztah ženy a muže vystavěn na jejich oboustranné svobodě, vzájemné úctě a pomoci. Ženská národní rada byla za druhé světové války rozpuštěna a Františka Plamínková byla Němci popravena, protože se podílela také na odbojové činnosti. Na odkaz Ženské národní rady navázala po válce Rada československých žen (jejíž předsedkyní se stala Milada Horáková), která spolupracovala i s jinými ženskými organizacemi ve světě. Ženské hnutí pak po únoru 1948 opustilo ideje, z nichž původně vznikalo a nástupnickou organizací se stal Československý svaz žen, který se stal jedním z nástrojů komunistické ideologie a moci. Byla tak přerušena kontinuita s myšlenkami autentického ženského hnutí, které vymizely z našeho povědomí. Úplně nás tak minula takzvaná druhá vlna feminismu v šedesátých letech minulého století a na problematiku nové feministické teorie, problematiku genderu, tedy nejen soustředění se na ženskou otázku, ale v souvislosti s postavením jak ženy, tak muže zaměřením se i na problémy celé společnosti, jsme museli počkat až do pádu komunismu v roce 1989.

1.4 Otázka ženských a mužských rolí

V devatenáctém století byl muž ustanoven jako živitel rodiny i jako nejvyšší autorita v rodině. Takzvaný institut hlavy rodiny, který rakouský

právní řád přejal z Napoleonova zákoníku, platil v našem právním řádu od roku 1811 do roku 1948, kdy byl zrušen Zákonem o rodině (Vodáková, 2003 s. 104). Ženě pak byla určena jako její místo ve společnosti rodina, byla jí stanovena povinnost pečovat o děti i manžela, starat se o chod domácnosti, a to na základě jejích, od přírody daných, schopností. Tyto, dle mnohých přirozené rozdíly jsou však ve skutečnosti odlišnostmi sociálně kulturními, protože jsou zformované kulturou a společností, v níž žijeme. Takto se stávají výrazným strukturotvorným činitelem hierarchizujícím sociální realitu. Pohlaví tak privileguje jedny – tedy muže a převážně diskriminuje druhé – ženy. Dochází tak k významné sociální nerovnosti.

Před nástupem již zmiňované druhé vlny feminismu se problematice postavení žen ve společnosti nevěnovala příliš velká pozornost a když ano, týkala se většinou pouze jejich úlohy manželek a matek. Témata zabývající se prací, politikou a dalšími oblastmi společenského života se zaměřovala především na muže. V moderní společnosti jsou však na ženy kladeny dva principiálně rozporuplné požadavky. Na jedné straně je od nich vyžadováno především plnohodnotné plnění úkolů spojených s mateřstvím a rodinným životem a na straně druhé je hodnotou společnosti potřebné zajistit všem lidem rovné podmínky pro rozvoj a uplatnění jejich schopností. V souladu s tím se tedy mají ženy plně realizovat i v oblasti pracovní. Tento proklamovaný princip rovnosti je však prakticky popírán lpěním na tradičním vymezení ženských a mužských rolí.

Základní schéma rozdělení rolí v domácnosti a rodině, podle něhož by muž měl být živitelem rodiny a žena by se měla starat o děti a domácnost, je jako názor přijatelné pro většinu naší populace, přestože v realitě se v současné době v čisté podobě tento model téměř nevyskytuje, vyjma období, kdy je žena na mateřské a posléze rodičovské dovolené. Dávno už neplatí, že muži jsou jedinými živiteli rodin, přesto však je ve

společnosti reprodukován dominantní mužský pohled na dělbu domácích rolí. Ženin příjem nemá charakter pouze doplňkového příjmu, je nutnou součástí celkového příjmu rodiny, umožňující udržovat přijatelnou životní úroveň rodiny. Muži tedy ubylo něco z povinnosti zabezpečit finančně rodinu, ženě však nebylo mnoho z povinností postarat se ještě i o děti a o domácnost. I když někteří muži například vaří, dělávají tak většinou ze záliby a zpravidla tehdy, když zrovna oni chtějí a ne, když je to potřeba (v našich domácnostech vaří v 90% ženy, přestože necelých 40% mužů uvádí, že vaří docela rádi [Vodáková, 2003, s. 164]). Kromě vaření a vymýšlení toho, co se bude vařit, jsou ještě nutné další domácí práce, jako úklid, praní, žehlení nebo péče o děti. Co se týká nákupů, vypadá to, jakoby se muži na této činnosti více podíleli, většinou však ženy do nákupních center spíše doprovázejí a evidence toho, co je třeba obstarat, leží opět na bedrech ženy.

Ženě tedy ke směně v práci připadne ještě směna druhá, práce v domácnosti, práce velmi významná, avšak neplacená. Ve výzkumu Pracující žena a rodina z konce devadesátých let bylo zjištěno, že celá jedna třetina mužů pokládá kombinaci práce a rodiny čistě za záležitost ženy. Čtvrtina mužů nemá pro plné pracovní vytížení na pomoc v domácnosti čas, jsou však svým ženám alespoň oporou a jen necelých 40% mužů má pro tuto problematiku pochopení a s domácími pracemi pomáhá (Maříková, 1999, In Společnost žen a mužů z aspektu gender, 1999 s. 66). (Výraz pomáhat by ovšem neměl být příliš na místě, v některých, například severských zemích, muž ženě doma nepomáhá, on se prostě na domácích pracích podílí se ženou rovným dílem, je ženě rovnocenným partnerem, protože je to tak pro něj samozřejmé, je tak odmala vychováván. V našich poměrech to naopak někdy vypadá, že nebýt ženy, nebyli by schopni se muži o sebe vůbec postarat. Je ovšem otázkou, do jaké míry je to opravdu neschopnost a do jaké míry schovávání se za ni, třeba jen z důvodu

pohodlnosti). Častěji na domácích pracích participují muži z města než z venkova, mladší muži více než starší a také muži vzdělanější ve srovnání s muži s nižším vzděláním (Vodáková, 2003, s. 106). Mladí lidé, kteří ještě nezaložili rodinu, jsou nejvíce nakloněni rovnosti ve vztazích žen a mužů v rodině i v práci. Otázkou však je, zda nedojdou ke změně názoru, až sami vstoupí na trh práce a začnou uvažovat o založení vlastní rodiny. Genderová struktura trhu práce je totiž natolik silná, že velmi výrazně ovlivňuje vztahy v rámci rodičovského páru a stále tlačí příslušníky obou pohlaví do tradičních rolí. Genderové stereotypy přejímají jak zaměstnavatelé tak zaměstnanci, jak již bylo zmíněno, jde totiž o záležitost společenskou, kulturní, výchovnou, socializační i mediální. Je pak proto jen logické, že stereotypy fungují na obou stranách. Dlouhodobě se ukazuje i to, že v rodinách vysokoškoláků se častěji než v jiných setkáváme s poměrně vyrovnanou dělbou práce i rolí a jde v nich také nejčastěji o tzv. dvoukariérová manželství. Z toho můžeme vyvodit, že současní vysokoškoláci, včetně jejich budoucího zastoupení v řídicích funkcích, mohou významně přispět k dosažení genderové rovnosti v organizacích. Spolu s tím, jak se prosazují rovná práva žen i mužů na pracovní uplatnění, je orientace na jednostranné zatěžování žen rodinou a domácností přehodnocována. Se změnou ženských rolí se tak stále častěji objevují muži, kteří mají zájem více se podílet na rodinných záležitostech a být stejně důležitými a aktivními rodiči jako ženy. Tato tendence změnit také role mužů může být v budoucnu důležitým podnětem pro změny v pracovní oblasti, která je stále ještě příliš přizpůsobena „mužskému světu“.

I když participace mužů alespoň na některých domácích pracích vzrůstá, přesto vždy vynakládají na domácnost mnohem méně času než ženy. Abychom byli spravedliví, musíme přiznat, že existují také tzv. mužské práce, jako oprava auta, drobné domácí opravy, malování bytu a podobné, nejsou však vykonávány každý den, nejsou monotónní, nudné a

navíc ještě bývají spojeny se zálibou. Nevykonávají je však všichni muži, dnes je samozřejmostí například na různé opravy najímání placených služeb, ať už z důvodu složitých technologických postupů nebo pouhé nechuti.

Co se týká času věnovaného dětem, i zde zatím většinou převládá tzv. tradiční model péče o dítě, kdy žena kromě hlavního podílu na výchově zajišťuje i každodenní, základní péči o děti, učí se s nimi a se stará o náplň jejich volného času. Obecně však lze říci, že participace mužů na výchově dětí spíše stoupá. Zajímavé by bylo zjistit, do jaké míry se na tom podílí vzrůstající počet otců přítomných u porodu, protože právě tato skutečnost podle některých názorů posiluje vztah mezi otcem a dítětem a tudíž pak zájem otce o péči o dítě sílí.

1.5 Vliv socializace

Nerovný vztah žen a mužů je výsledkem genderové stereotypizace a je udržován zejména prostřednictvím socializace, sociálního učení a sociální kontroly. Za jeden z důležitých úkolů socializace bylo vždy považováno osvojení si příslušných mužských či ženských rolí každým jedincem a případné odchylky, jako například homosexualita, byly chápány především jako výsledek výchovného selhání. Souvisí s tím proces identifikace; dívky se obvykle identifikují se ženami a chlapci s muži a tím se vytváří normální ženská a mužská genderová identita. Když se však například chlapec trvalým a neměnným způsobem identifikuje se ženou, zvyšuje se pravděpodobnost odchylek, jako je třeba již zmíněná homosexualita nebo transsexualita. Stejně tak se to může opačně stát v případě dívky. Z uvedeného zřetelně vyplývá, že vliv biologické determinace je mnohem menší než se kdysi předpokládalo a na výběru

ženské nebo mužské identity se rozhodujícím způsobem podílí proces socializace a sociální učení. Je však znám případ amerického chlapce, kterého rodiče nechali přeoperovat na dívku, protože jeho pohlavní orgán byl při špatném chirurgickém zákroku téměř zcela zničen. Po poradě s lékaři mu byla podávána hormonální substituce a zdálo se, že chlapec se úspěšně socializuje na dívku. Přibližně ve věku dvanácti let se však u chlapce začaly objevovat emocionální problémy a ve čtrnácti letech se sám rozhodl, že přestane žít v ženské roli. Teprve v té chvíli mu rodiče řekli, že je původně mužského pohlaví. Chlapci se velmi ulevilo a po podání mužských hormonů a operacích se opět stal mužem. Pozorované rané femininní chování tak bylo pouze snahou docílit sociálního uznání (Renzetti, Curran, 2003, s. 80). Je zjevné, že důležitou roli hrají jak biologické, tak sociální faktory.

Na to, jak se děti naučí, že určité věci dělají jen dívky a jiné věci jen chlapci reagují různé teorie. Mezi nejznámější patří teorie psychoanalytické, kognitivněvývojové a teorie sociálního učení, kdy děti získávají genderové vnímání světa jednak posilováním a jednak modelováním. „Sociální učení je proces, v němž si jedinec osvojuje způsoby a vzory chování považované v dané skupině nebo společnosti za žádoucí. Nemusí to být jen vzory pozitivní, v deviantních skupinách může docházet i k přejímání vzorů kriminálního chování. Pojem sociálního učení je často alternativně používán s pojmem socializace, vztahuje se však především k těm výsledkům socializace, které podléhají obvyklému kolektivnímu hodnocení a jsou danou skupinou chápány (ať už jako přijetí přiměřených nebo vzdání se nežádoucích cílů) převážně kladně.“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 1346).

Ten samý zdroj uvádí, že „socializace je komplexní proces, v jehož průběhu se člověk jako biologický tvor stává prostřednictvím sociální

interakce a komunikace s druhými sociální bytostí schopnou chovat se jako člen určité skupiny či společnosti. Socializace spočívá v osvojování hodnot, norem a způsobů jednání srozumitelných a platných v dané kultuře či subkultuře ... Proces socializace má klíčový význam jak pro formování osobnosti, tak pro reprodukci sociálních vztahů. Poruchy tohoto procesu ohrožují schopnost jedince vstupovat do interakcí s druhými lidmi i schopnost společnosti předávat kontinuálně své kulturní vzory.“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 1012). Jedná se nejen o výchovu v rodině, kterou označujeme jako primární socializaci, ale je to celoživotní proces, který probíhá jako socializace sekundární. Jedním ze vzorců, které si člověk osvojuje, je uvědomění si existence odlišných skupin pohlaví. V rámci nich jsou ženám a mužům připisovány odlišné role a také orientace na odlišné hodnoty a postavení ve společnosti.

Socializační modely učí dívky chovat se jako dívky a chlapce chovat se jako chlapce. Výzkumy ukazují, že „... genderovým signálům jsou děti vystavovány již ve velmi útlém věku, protože určitým hračkám v souladu s genderovými stereotypy začínají dávat přednost již kolem roku a půl svého života. Dvouleté děti jsou si již vědomi genderu vlastního i ostatních lidí a během třetího roku začínají děti hodnotit určité vlastnosti a typy chování genderově stereotypním způsobem“ (Golombok, Fivush, 1994, In Renzetti, Curran, 2003, s. 93-94). Výchova u chlapců mnohem lépe přispívá k rozvoji autonomie, fyzické zdatnosti a soutěživosti, zatímco dívky jsou pokládány za zranitelnější a křehčí, a tak od počátku podléhají chlapecké ochraně. Takové jsou obecně přijímané genderové stereotypy, které se promítají do očekávání vztahujících se k chování dětí. Chlapci musí snášet tvrdší tresty než dívky a také dostávají těžší úkoly. Mají ale větší volnost pohybu i více svobody, zatímco dívky se drží blíže k domovu. Tyto rozdílné přístupy brzdí dívky v přístupu k autonomii, získají menší sebedůvěru, jsou pasivnější a také mají větší strach z neznáma. A právě

nedostatek sebedůvěry a pasivity se považují za významné faktory marginálního zastoupení žen v managementu spolu s chápáním jejich společenské role.

1.6 Genderová rovnost

1.6.1 Pojetí a cíle genderové rovnosti

Hovoříme-li o genderové rovnosti, máme na mysli skutečnost, že všichni jedinci mají právo svobodně rozvíjet své schopnosti a konat tak bez omezení daných genderovými rolemi. Také jde o to, aby aspirace a potřeby žen a mužů byly hodnoceny a posuzovány stejně. Oficiální definice zní: „Genderová rovnost znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného i soukromého života. Genderová rovnost je opakem genderové nerovnosti, nikoliv genderových rozdílů, a jejím cílem je prosazovat plnohodnotnou účast žen a mužů ve společnosti. Cílem genderové rovnosti je zajistit ženám a mužům stejná práva, povinnosti a možnosti ve všech aspektech a sférách života.“ (Asklof, Hedman, Strandberg aj., 2005, s. 6). Genderové rozdíly mohou být také ovlivněny dalšími strukturálními rozdíly, jako je rasový, etnický nebo sociální původ. Stanovení formální rovnosti je pak pouze prvním krokem k rovnosti faktické.

Gender není pouze sociálně konstruovanou definicí žen a mužů, je také sociálně konstruovanou definicí vztahu mezi oběma pohlavími. Tato konstrukce obsahuje nerovný mocenský vztah mezi dominancí mužů a podřízeností žen ve většině životních oblastí. Muži a jejich úkoly, role, funkce a především jimi vytvářené hodnoty jsou v mnoha oblastech hodnoceny výše než ty samé úkoly, role, funkce a hodnoty spojované se

ženami. Ve větší míře je stále všeobecně uznáváno, že společnost je charakterizována prostřednictvím mužského pohledu; mužská norma je považována za celospolečenskou, což se projevuje v politice a veřejných strukturách. Tyto tak často neúmyslně reprodukuje genderovou nerovnost.

Genderová rovnost znamená přijmout a hodnotit stejným způsobem rozdíly mezi ženami a muži a zrovna tak i rozdílné úlohy, které ženy a muži ve společnosti plní. Genderová rovnost v sobě zahrnuje právo být jiný, což znamená brát na existující rozdíly mezi ženami a muži ohled, ať už souvisí s určitou třídou, politickým názorem, náboženstvím, etnickým původem, rasou nebo sexuální orientací. Genderová rovnost znamená také diskusi o tom, jak ve společnosti měnit struktury, které přispívají k udržování nerovných vztahů mezi ženami a muži, jak dosáhnout větší rovnováhy mezi ženskými a mužskými hodnotami a prioritami a snahu zapojit každého občana, tedy ženy i muže, do vytváření společnosti a řešení problémů.

Podle publikace Ministerstva práce a sociálních věcí Gender mainstreaming (2002, s. 25-26) jsou nejdůležitějšími cíli pro dosažení genderové rovnosti tyto aspekty:

- uznání a plné uspokojování práv žen jakožto lidských práv
- rozvoj a zlepšování zastupitelské demokracie (zejména zvýšit podíl žen na rozhodovacím procesu na všech úrovních a ve všech sférách života)
- ekonomická nezávislost vedoucí k zajištění rovného pracovního příjmu a k vyrovnaným podmínkám na trhu práce

- vzdělání, jehož posláním je pro společnost důležité přenášení hodnot, norem chování, znalostí a dovedností
- všeobecné uznání potřeby odstranit nerovnosti ve společnosti, jak ze strany žen, tak ze strany mužů a přijmutí společné odpovědnosti za dosažení tohoto cíle.

Často se má za to, že genderové rovnosti bude možno dosáhnout tak, že se ženám a mužům dají stejné možnosti, přičemž předpoklad je, že to přinese podobné výsledky. Stejně zacházení však nevede nutně ke shodným výsledkům, protože pro dosažení podobných výsledků je někdy třeba zacházet se ženami a s muži rozdílně; obě pohlaví se totiž vyrovnávají s rozdílnými životními podmínkami a čelí rozdílným postojům a očekáváním.

1.6.2 Genderová rovnost v naší zemi před rokem 1989 a po něm

Před rokem 1989 se z důvodu izolace v totalitním Československu o problematice genderu mnoho nevědělo. Probleskla-li náhodou nějaká informace týkající se tohoto tématu, byla ihned zavržena jako součást buržoazní pavědy. Mnozí také mají pocit, že tento koncept do našich končin nepatří, že k nám byl importován jako něco vykonstruovaného. Ovšem feminismus a hnutí za ženská práva v naší zemi existovaly už dávno v minulosti. Důležitým obdobím, ve kterém měly ženy možnost účastnit se aktivně veřejného dění, bylo národní obrození. Český jazyk a kultura v té době byly pod nadvládou Rakouska-Uherska na pokraji vymizení. Tato krize dala vzniknout mohutnému kulturnímu hnutí, v jehož rámci byla zdůrazňována role vzdělávání jak mužů, tak i žen. Jak již bylo výše řečeno, síla národního obrození pomohla ženám formulovat jejich požadavky

týkající se právě přístupu ke vzdělání. Bylo také založeno první dívčí gymnázium Minerva a později byl umožněn přístup žen i k vyššímu vzdělání. První československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk psal a přednášel o ženských právech již koncem devatenáctého století a usiloval o to, aby ženy získaly rovná práva.

Po druhé světové válce a únoru 1948 bylo ženám vládou formálně přiznáno rovné postavení ve všech aspektech života, ve skutečnosti tomu však tak nebylo. Také v myšlení lidí přetrvávaly rozdíly v pojetí genderových rolí. Diskriminace v této oblasti byla stále; platy žen byly nižší a také v řídicích funkcích jich bylo podstatně méně než mužů. Například v roce 1980 tvořily ženy 74% všech lékařů, v roce 1989 dokonce 78%, přesto to byli muži, kteří obsadili téměř celých 80% řídicích pozic v rámci tohoto odvětví (Asklof, Hedman, Strandberg aj., 2005, s. 8). Fakt, že ženy se na vedoucích pozicích vyskytovaly málo nebo vůbec, byl buď ignorován nebo brán jako normální stav, o kterém netřeba vůbec diskutovat. Ačkoliv ženy musely pracovat, na péči o domácnost se muži stále nepodíleli. Plná zaměstnanost žen se pokládala za rozhodující pro likvidaci asymetrie ženských a mužských rolí, mělo se za to, že dojde i k participaci žen ve veřejné sféře a v politice. Nestalo se nic. Česká žena většinou vždy kombinovala práci a rodinu (to ostatně stále přetrvává), ale na tradičním rozdělení genderových rolí se nic nezměnilo; zaměstnanost českých žen nevedla k jejich skutečně rovným příležitostem s muži.

V devadesátých letech pak bylo velmi těžké překonávat myšlení lidí, které bylo velmi dlouho a silně omezeno vlivem izolace od ostatního světa. Pomalu a s obtížemi se dařilo obracet pozornost k tématům týkajícím se genderu. Velkou měrou k tomu přispělo i působení neziskové organizace Gender Studies, která vznikla v roce 1991 za přispění PhDr. Jiřiny Šiklové. (Tato organizace vznikla původně jako odborná knihovna a kontaktní

středisko pro české ženské organizace přímo v bytě známé socioložky. V první polovině devadesátých let měla organizace Gender Studies velký podíl na zavádění výuky genderové tematiky na českých univerzitách a stále pořádá pravidelné přednášky, diskuse, a výstavy, které probíhají v interdisciplinárním kursu a podílejí se na nich odbornice a odborníci, kteří se genderovou problematikou zabývají v rámci svých profesí. Realizovány jsou také konference a semináře s genderovou tematikou, organizace se zabývá i informační a dokumentační činností. Spolupracuje i s médii a také s odborníky z řad nevládních organizací, státní správy i akademické obce.) O genderové problematice se tak hovořilo čím dál tím více a čím dál tím více bylo také jasnější, že k dosažení genderové rovnosti je zapotřebí nových metod, přístupů a strategií. Jednou z těchto strategií je gender mainstreaming, o kterém pojednává následující kapitola.

1.7 Gender mainstreaming

Gender mainstreaming je specifickou strategií a metodou dosahování rovnosti, prevence diskriminace a vzniku nerovností. Tato strategie přihlíží k biologickým odlišnostem žen i mužů i k jejich odlišným společenským a životním podmínkám a jejím cílem je přenést teoretickou politiku do konkrétní každodenní reality a v konečném důsledku tak dosáhnout stavu genderové rovnosti. Je-li tato metoda používána, zvyšuje se efektivita politického rozhodování a zpětně také zvyšuje úroveň pochopení jejího významu. Snaží se také vyhnout stereotypizaci a zjednodušování ženských i mužských rolí. „Gender mainstreaming je (re)organizace, zkvalitňování, rozvoj a vyhodnocování koncepčních procesů tím, že při nich všechny zúčastněné subjekty budou na všech úrovních a ve všech stadiích využívat hledisko genderové rovnosti.“ (Gender mainstreaming, 2002, s. 32). Znamená systematickou integraci priorit a potřeb žen a mužů do všech

koncepčních a rozhodovacích procesů ve všech jejich fázích, to znamená, že možné genderové důsledky veškerých rozhodnutí a změn je nutno brát v úvahu už ve stadiu jejich plánování. V návaznosti na to potom dochází k monitorování provádění a vyhodnocování skutečných dopadů každého opatření na životy žen a mužů a v úvahu se kromě jiných kritérií berou v potaz také pozitivní nebo negativní dopady daného rozhodnutí. Jedná se o tzv. genderovou analýzu či gender impact assessment. („Gender impact assessment znamená hodnocení a porovnávání podle relevantních genderových hledisek stávající situace a očekávaných trendů dalšího vývoje vyplývajících z provádění navrhovaného strategického rozhodování.“ [Gender mainstreaming, 2002, s. 15]). Když se zjistí, že jedno z pohlaví bude negativně ovlivněno, musí ten, kdo rozhodnutí přijímá, podniknout kroky k tomu, aby nepříznivé účinky příslušného rozhodnutí pokud možno odstranil nebo aspoň minimalizoval. Gender mainstreaming sám o sobě vede ke zvýšenému povědomí o přetrvávajících genderových nerovnostech a k lepšímu pochopení genderové problematiky.

Poprvé se o genderovém mainstreamingu jednalo na ženské světové konferenci konané pod záštitou Organizace spojených národů v Nairobi v roce 1985. (V Evropě se však s právním zakotvováním rovnosti podle genderu začalo již v šedesátých letech dvacátého století.) V roce 1986 bylo Organizací spojených národů formálně schváleno, že genderové hledisko má být začleněno do každého rozvojového plánování. Na další ženské světové konferenci, která se konala v roce 1995 v Pekingu bylo rámcově stanoveno, jak by měla být práce na globálním zajištění rovnosti organizována a financována. (Této konferenci se účastnila i Česká republika, členkou delegace byla PhDr. Jiřina Šiklová, která tehdy působila jako předsedkyně výboru Nadace Gender Studies [Hendrychová aj., 1998, s. 29]). V Amsterodamské smlouvě z roku 1997 byla pak formalizována povinnost všech zemí Evropské unie přijmout strategii genderového

mainstreamingu jako jednu z rozvojových priorit a zásad s vysokou mírou závaznosti.

Také Česká republika se zavázala, že bude důsledně využívat veškeré prostředky a metody, které povedou k odstraňování nerovností mezi ženami a muži. Už v roce 1980 se tehdejší Československo připojilo svým podpisem k plnění Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen (v platnost pro československé občany vstoupila až v roce 1982), která byla sjednána v New Yorku v prosinci 1979 (Plnění úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen, 1998, s. 5-9). Na dodržování této úmluvy dohlíží ženské nevládní organizace, které se orientují na informování svých členek o mezinárodních právních normách a aktivitách mezinárodních organizací, které se zabývají rovnoprávným postavením žen a upozorňují na nedostatky a přehmaty a také připomínkují návrhy právních předpisů. Zákaz diskriminace garantující rovnost pohlaví a stejnou příležitost pro obě pohlaví jako základní práva a svobody všem bez rozdílu pohlaví obsahuje také Listina základních práv a svobod, která spolu s Ústavou tvoří součást ústavního pořádku České republiky. Na antidiskriminační pohled a genderovou rovnost dohlíží i rodinné, trestní a především pracovní právo.

V roce 1998 byl přijat vládní program Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí mužů a žen. Tento program stanovil sedm nejvýznamnějších oblastí, v nichž přetrvávaly potíže při uplatňování genderové rovnosti. Patří mezi ně právní záruky rovnosti mezi pohlavími a uvědomění si těchto ustanovení ve vládní politice, záruky rovných příležitostí také v ekonomické sféře, rovné sociální postavení žen a mužů pečujících o děti a další potřebné členy rodiny, reprodukční funkce a biologické odlišnosti žen, prevence násilí na ženách a sledování a vyhodnocování účinnosti uplatňování principu rovného postavení žen a mužů v praxi (Monitorování procesu přistoupení k EU: Rovné příležitosti

pro ženy a muže v ČR, 2002). Česká vláda se také soustřeďuje na otázky zvyšování veřejného povědomí o podstatě a obsahu principu rovného postavení žen a mužů, vytváření rovných příležitostí a uplatňování práv, která s rovností mezi ženami a muži souvisí. Snaží se také o zvýšení kvality právní ochrany rovného postavení a začlenění této rovnosti do všech oblastí praktické politiky.

Formální rovnost příležitostí pro ženy i muže byla sice nastolena, především zákonným zákazem diskriminace, ale skutečné prosazení principu rovnosti v praktickém životě stále pokulhává. V mnoha sférách společenského života stále přetrvávají nerovnosti zejména v neprospěch žen. Základní prioritou je proto podpora prosazování principu rovnosti žen a mužů v praxi. Podstatné je také to, že politika rovnosti není již zaměřena pouze na ženy, ale na to pohlaví, které je v té které oblasti znevýhodněno a týká se tedy i prosazování rovnosti mužů. Nejedná se o izolované téma, ale jde o nedílnou součást tvorby jednotlivých politik; gender mainstreaming je jedním z povinných hledisek v každém rozhodovacím procesu. Prosazování politiky rovných příležitostí žen a mužů je proces velmi složitý a nelze jej omezit pouze na legislativní opatření. Nejdůležitějším úkolem této politiky je totiž změna hluboce zakořeněných genderových stereotypů v myšlení lidí a té není možno dosáhnout jen změnou zákonů, ale spíše výchovou k vzájemné úctě, respektu a toleranci mezi ženami a muži.

2 Ženy na trhu práce

První vlna masivnějšího nástupu žen na pracovní trh se odehrála ve válečných letech 1940 – 1945. Nedostatek mužů, kteří byli odveleni do války, přinutil zaměstnavatele, aby začali přijímat ženy i na místa, která tradičně vykonávali muži. Ve druhé polovině dvacátého století se pak ženy začaly na trhu práce prezentovat významněji a soustavněji. V tehdejší Československu byla zaměstnána po válce v roce 1948 třetina žen, ale jednalo se převážně o práci v zemědělství a těžkém průmyslu. V padesátých letech minulého století byla situace obdobná, s tím rozdílem, že kvalifikace žen se začala pomalu zvyšovat. V šedesátých letech začaly ženy více obsazovat místa v administrativě a službách; pracovaly sice za nižší mzdu, ale nevykonávaly již tak těžké manuální práce. V sedmdesátých letech se opět zvýšila jejich kvalifikace a ženy mohly v mnohem větší míře samy vybírat, o jaká místa se ucházet. Osmdesátá léta minulého století se pak vyznačují vysokým podílem zaměstnaných žen, v roce 1985 činil tento podíl 46,2%. Některé resorty byly plně feminizovány – v roce 1989 pracovalo ve školství 71% žen, ve zdravotnictví 80%, ve financích 77%, v obchodu 72% a ve veřejné správě 60% žen (Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE, 2003, s. 29). Ženy pronikly i na vědecké posty na univerzitách, kde do té doby podstatně převažovali muži.

Také v jiných evropských zemích se zaměstnanost žen zvyšovala. Například ve Francii v roce 1960 pracovalo méně než sedm milionů žen a koncem devadesátých let jich bylo již více než jedenáct milionů, což představovalo 34 respektive 45% ekonomicky aktivního obyvatelstva této země; v kategorii žen ve věku 25 – 49 let stoupl tento poměr pracovní účasti žen z 46% v roce 1968 na 78% v roce 1996 (Lipovetsky, 2000, s. 191). Podobně situace probíhala i v jiných evropských zemích, nejednalo se

tedy o nějaký specifický francouzský jev, jenom procentuální poměry se v jednotlivých zemích různě lišily. Například v Dánsku činil poměr zaměstnaných žen v uvedené věkové kategorii 88%, v Německu a Velké Británii to bylo skoro 74% a v Itálii a ve Španělsku 56 a 53% (Lipovetsky, 2000, s. 191). V USA pracovalo v roce 1800 mimo domov pouhých 5% žen, v roce 1900 už to bylo 30% žen a na konci devadesátých let dvacátého století pracovalo v USA 60% žen (Renzetti, Curran, 2003, s. 266, 270). Zajímavostí také je, že ve druhé polovině dvacátého století došlo k velkému rozkvětu ženského podnikání; v Kanadě na konci osmdesátých let minulého století provozovaly ženy dokonce třikrát víc živností než muži (Lipovetsky, s. 249). Tento fenomén pracujících žen se výrazně liší od její úlohy v historii. Ženy pracovaly vždy, ať ve městě nebo na vesnici, jednalo se však o produktivní práci obou manželů v manželství, kdy žena přispívala k hospodářskému fungování rodiny. Přejít tradiční společnosti ke společnosti moderní a proces industrializace přispěl k rozšiřování placené ženské práce a také k tomu, že žena pozvolna začala disponovat vládou sama nad sebou, došlo k jakémusi jejímu povznesení a začalo se tak měnit její postavení ve společnosti.

Zpočátku se však na pracující ženy nahlíželo téměř s odporem a pojetí její pracovní role bylo znehodnocováno. Za přirozené poslání ženy byla považována výhradně role manželky a matky a podle těchto názorů by žena měla pracovat pouze tehdy, kdyby její manžel nedokázal plně zajistit potřeby rodiny. V šedesátých letech dvacátého století pak přišel zlom a mizí kult ženy jako paní v domácnosti. Souvisí to se vznikem a rozvojem prosperující konzumní společnosti, kdy byly neustále vytvářeny nové a nové potřeby, což podporovalo ženskou práci jako zdroj dostatečných příjmů nutných pro uspokojování těchto potřeb a systém hodnot ve společnosti se změnil tak, že začal být vůči modelu ženy jako dokonalé hospodyně protikladný. Začíná se tak měnit pohled na profesní aktivitu žen,

kteřá je společensky uznávána. Převládá také názor, že do rodinného rozpočtu by měli přispívat oba manželé, nadále však platí to, že profesní realizace muže se považuje v rodině za prioritní oproti ženě, jejíž placená práce se obvykle nepokládá za stejně podstatnou jako práce manželova. To, že zaměstnání vykonávána muži jsou oproti ženským nadhodnocována, dokazuje i americká studie, která zjistila, že dovednosti učitelek mateřských škol se hodnotí mnohem méně než dovednosti cvičitelů psů (Briggs, 1975, In Renzetti, Curran, 2003, s. 307).

Doba, kdy se ženy staraly výhradně o domácnost a ekonomická aktivita spočívala pouze na mužích, je pryč. V moderních společnostech je na svobodné volbě ženy, i když je to někdy velmi těžké, zda se stane na svém muži nezávislá tím, že se stane autonomní individualitou, která se bude realizovat skrze sebe samu a nebude se obracet pouze k rodině. Hospodářsky nezávislá žena se cítí svobodná a obohacená účastí na společenském životě a uznání její práce je tak uznáním jejího práva na vlastní život. Francouzský filosof a sociolog Gilles Lipovetsky (2000) nazývá model současné ženy „třetí ženou“. Společenská nadvláda mužů nad ženami byla ukončena, žijeme v období, kdy žena kromě uznání své práce získala i přístup ke vzdělání a k jiným aktivitám, které byly dříve přístupné pouze mužům. Širšími důsledky této změny jsou také změny v pojetí rodiny, stále více žen a mužů žije ve svazcích bez sňatku a také se zvýšila moc ženy nad plozením dětí, došlo k rovnějšímu postavení ve vztahu žen a mužů. (První žena byla opovrhovaná, absolutně podřízena muži a její hodnota spočívala pouze v tom, že rodila děti. Byla jí však připisována i tajuplná a zlovolná moc, kdy byla spojována s magií a čarodějnictvím a byla považována za ďábelský element. Druhá žena byla opěvovaná. Byly uznávány její zásluhy a ctnosti, kladné působení na mravy a byla považována až za světici. Tato idealizace však nezrušila společenskou hierarchii pohlaví, žena není uznána za rovnoprávnou, ekonomická a

intelektuální nezávislost jí není přiznána a všechna důležitá rozhodnutí stále zůstávají v rukou mužů, opovrženost vůči prvnímu modelu však mizí [Lipovetsky, 2000, s. 221]).

Nerovnoprávné rozdělení rolí (muž má v rukou moc a žena je podřízená bytost) bylo po celou dobu naší historie jednoznačně legitimní. Současná epocha, ve které moderní společnost prochází procesem zpochybnění těchto rolí, nastolila změny v oblasti chování muže a ženy. Byl tak ustaven nový model soužití, který se vyznačuje autonomií ženy a podílem obou partnerů na důležitých rozhodnutích. Nyní je požadována stejná moc pro ženy i muže, ať se to týká oblasti rodinného života, veřejně prospěšné činnosti nebo účasti žen na vedení různých podniků. Ženy se snaží smířit s duchem soutěživosti, který byl odedávna vlastní spíše mužům a pomáhá zejména v boji s konkurencí. Lépe tak uspějí na pracovním trhu a snáze dosáhnou zodpovědného postavení než ženy potlačené a smířlivé.

2.1 Situace na českém trhu práce po roce 1989

Po roce 1989 se trh práce v naší zemi začal vyvíjet podle zcela nového modelu. Změny, které proběhly v této oblasti spolu s dalšími změnami v politické, ekonomické, kulturní a sociální sféře ovlivňují strukturu a dynamiku soukromého života a podílejí se na vzniku nových forem partnerského soužití, životních stylů a strategií. U mnoha žen tak přestalo být nejdůležitější chránit rodinný krb a s narůstajícími možnostmi studia, cestování a seberealizace v zaměstnání a vůbec se ženy začínají bránit tradičnímu pojetí své role. Obviňovat je z toho, že ruší tradiční rodinu a odklánějí se od rodinných pout, by bylo nespravedlivé, pokud by se ze stejného hlediska nehodnotili i muži; možnosti by měly být stejné pro obě pohlaví.

V devadesátých letech minulého století se velká část naší ženské populace dokázala velmi dobře adaptovat na trhu práce v profesích jako advokátky, notářky, manažerky nebo daňové poradkyně, tedy v profesích, které se před rokem 1989 buď nevyskytovaly vůbec nebo mají nyní zcela nový obsah činnosti. České ženy se v souvislosti se společenskými změnami pustily také do soukromého podnikání, podíl žen z počtu všech ekonomicky aktivních žen činil v roce 1999 v této oblasti 8,7% a z celkového počtu všech ekonomicky aktivních žen i mužů tvořily ženy 28% (Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE, 2003, s. 30). V této době české ženy učinily i první zkušenost s nezaměstnaností (ženy představují mezi nezaměstnanými nadpoloviční většinu [Šnýdrová, 2006, s. 39]), evropský průměr činí 14% nezaměstnaných žen ku 7% nezaměstnaných mužů (Mikuláščík, 2006, s. 38). V případě propouštění zaměstnanců jsou ženy na prvním místě, právě z důvodu skutečnosti, jež proti nim bývá často zneužívána, a to jsou děti a rodina. (Do roku 1989 musel být každý zaměstnaný, jinak mu hrozilo stíhání pro trestný čin přiznivnictví). Nepodařilo se jim také proniknout na vyšší pozice v ekonomice a v politice. Na rozdíl od poválečných let, kdy byly ženy zaměstnány převážně v zemědělství nebo těžkém průmyslu, dnes pracují převážně v terciální sféře a také v mnoha různých profesích.

České ženy mají určitá specifika, která je odlišují od ostatních pracujících žen v jiných zemích. Zpočátku mnoho žen pracovalo proto, že platy byly nízké a dva příjmy tak byly nezbytné pro přijatelnou životní úroveň rodin. Během padesátých a šedesátých let minulého století se obraz pracujících žen prezentoval všude a stal se tak oficiální součástí komunistické ideologie. Vysoká zaměstnanost žen byla proto považována za něco nepřírozeného a uměle vykonstruovaného a čekalo se, že po roce 1989, až komunistický režim přestane ženy nátlakem nutit do práce, většina

žen zůstane se svými malými dětmi v domácnosti. To se však nestalo. Zvýšil se sice počet let, které žena stráví na mateřské/rodičovské dovolené, mnoho žen ale pracuje i v tomto období života. Počet pracujících žen je tak v naší zemi od druhé světové války stabilně na poměrně vysoké úrovni. (V Evropě patří české ženy mezi pracovně nejvytíženější, na plný úvazek jich pracuje 92% a 3% žen mají ke své hlavní práci dokonce ještě druhý pracovní úvazek. Pro srovnání například v USA pracovalo v roce 1999 více než 40 hodin týdně 60% žen a v Německu to bylo dokonce pouhých 10% žen [Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE, 2003, s. 31-32]; českým ženám tak patří přední místo v počtu hodin strávených na pracovišti.) I dnes se ženy velkou měrou podílí na rodinném finančním rozpočtu; bez jejich příjmu by životní úroveň mnoha rodin významně poklesla. Říká se, že žena chodí do práce proto, že musí pracovat a něco vydělat, zatímco muži chodí do práce proto, že tou prací žijí. Co se týká vztahu k hodnotám na vyšších pozicích, muži si v těchto funkcích oproti ženám více cení vysokých platů, dlouhodobých kariérních cílů a možností postupu, naproti tomu ženy dávají přednost obsahově bohaté práci, kvalitě pracovního života, prostředí a mezilidských vztahů. (Co je zajímavé, je to, že mužům se málokdy vyčítá, jsou-li až příliš zapojeni do profesní sféry, zatímco na ženy se snáší mnohdy až tvrdá kritika, narušují-li u nich profesní ambice rodinné záležitosti. Rodiče velmi často přisuzují u své dcery větší význam spíše rodinnému štěstí a takové práci, která se podaří sladit s životem matky, zatímco synům přejí zajímavé zaměstnání a úspěch v jejich kariéře. Tyto názory jsou vyhraněnější u venkovské části obyvatelstva, setkáváme se s nimi ale i u té části veřejnosti, která žije ve městech. Stále tak narážíme na genderové stereotypy, které se daří jen velmi ztěžka odbourávat.)

Zaměstnání přináší seberealizaci a plat, tedy dvě věci, které lze podle některých názorů kompenzovat, a to seberealizaci péčí o rodinu, o kariéru

manžela a plat zase vyšším platem muže. Ničím ale nelze kompenzovat všechno to další, co přináší dobrá práce, což je úspěch, nezávislost, kontakty s druhými lidmi, radost z práce, životní spokojenost, pocit spoluúčasti, kultivace životní orientace a hodnot nebo vzor chování pro vlastní děti. Proto je pro většinu žen tak důležité být zaměstnaná. Kromě toho v dnešní, víceméně individualizované společnosti nabývá pracovní aktivita na významu, a to pro ženy i pro muže. Stává se důležitou oblastí pro konstrukci a potvrzování osobní identity jedince a také zdrojem obživy zajišťujícím nezávislost.

Přestože je ženám i mužům zajištěna ústavou a zákoníkem práce rovnost, skutečnost je jiná. Rovné příležitosti garantované zákonem ještě neznamenaají garantování rovných podmínek a formální rovnost nevypovídá mnoho o neformálních sociálních vztazích v pracovním systému. Co se týká žen na vedoucích pozicích, je jejich marginální přítomnost na vrcholku pyramidy všeobecným a velmi výrazným úkazem, a to jak ve státním, tak v soukromém sektoru. Čím výše se stoupá po hierarchickém žebříčku, tím méně se v něm vyskytuje žen. České ženy tvoří polovinu pracující populace, na řídicích pozicích však tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen, ve středním managementu jich pracuje 17% a pouze 2,2% z nich dosahují nejvyšších pozic vedoucích řídicích pracovníků (Mikuláščík, 2006, s. 38).

2.2 Zastoupení žen v managementu v různých zemích světa

V Holandsku je na pozicích top managementu zastoupeno 15% žen a v Anglii dokonce 25% žen (Králíková, In Rovné příležitosti do firem, 2006, s. 14), dobře si vedou také severské státy: v Norsku a ve Švédsku pracuje na pozicích top managementu 18 a 17% žen (Mikuláščík, 2006, s. 38).

Evropský průměr podílu žen v top managementu činí 17%, nejméně žen na vyšších vedoucích pozicích je kromě České republiky také ve Španělsku a Portugalsku - 4%, dále v Lucembursku - 10% a také v Německu - 12% (Nejhůře si vede Japonsko, nejlépe Filipíny [online], 2009). Gilles Lipovetsky (2000, s. 249) uvádí, že v letech 1974 – 1986 se v Kanadě zvýšil procentuální podíl žen na vedoucích místech z 15,9 na 34,5, ve Švédsku z 8,8 na 20, v USA z 18,5 na 37,05 (na nejvyšších řídicích postech je v této zemi však jen necelých 5% žen), v tehdejším západním Německu z 15 na 20,9 a ve Francii došlo v období 1968 – 1990 ke zvýšení podílu žen na řídicích pozicích z 18% na 30,7%. I v této zemi je však zastoupení žen v top managementu necelých 5%. V souvislosti s těmito údaji je ještě na místě zmínit, že nejvyšší příčku co do počtu žen ve vyšším managementu obsadily Filipíny, kde je jejich zastoupení evidováno u 97% firem a celkově je v této zemi obsaženo ženami 60% manažerských pozic. Dobře si vedou i další asijské země, například Thajsko s 39% a Hong Kong s 35%. Na opačném konci žebříčku se nachází Japonsko s 25% firem, které mají ženy ve vedoucích pozicích. Japonské ženy mají také celkově nejnižší zastoupení žen na manažerských pozicích, na střední úrovni managementu jich pracuje 7% a v top managementu pouze 1%. (Nejhůře si vede Japonsko, nejlépe Filipíny [online], 2009).

V Japonsku byl již v roce 1985 zaveden zákon o rovných příležitostech, který měl změnit postavení zaměstnaných žen a od kterého se očekávaly nové možnosti, zlepšení pracovních podmínek i kariérní postup. Bohužel se však do současnosti v Japonsku v této oblasti mnoho nezměnilo. Na vině je především silně tradiční přístup k ženským rolím a pevně uzavřený mužský svět. Problémem je také extrémně dlouhá pracovní doba, takže ženy, které pracují a mají děti, pracují ráno již od sedmi hodin, v sedm večer přijdou domů a uloží děti ke spánku a znovu se pak přibližně na tři hodiny vrací do práce. I to patří mezi hlavní důvody,

proč se japonské ženy nemohou dostat na vrcholové pozice. Proto i v této zemi, v souladu s trendem v ostatních vyspělých zemích, začínají ženy oddalovat dobu, kdy porodí své první dítě. Vysoké procento žen v Japonsku se také setkalo s diskriminací a i platové ohodnocení mají nižší než muži, a to až o 40% (Nejhůře si vede Japonsko, nejlépe Filipíny [online], 2009). Japonské ženy, kterým se podaří dosáhnout na vedoucí pozice, špatně snáší izolaci, která je typická pro mužskou nezávislost (ženy v Japonsku jsou velmi často udržovány ve vztazích závislosti, což je dáno historickými souvislostmi a spíše tradičním založením společnosti - očekává se, že japonské ženy budou o muže pečovat, ale ony nesmí očekávat, že se jim dostane péče). Mužští kolegové je neberou jako rovnocenné partnery, jejich touhu po vymanění se z izolace snahou o sdílení berou mnohdy až jako sexuální výzvu. Ženy na těchto pozicích tak mohou velmi snadno v důsledku toho vyhořet a odpadnout - mohou přitom svým přístupem firmy obohatit. I v Japonsku však existují firmy, jejichž prostředí není tak odcizené jako v některých případech, proto se ženám doporučuje, aby nejprve získaly praxi právě u těchto firem a teprve až potom mohou zvážit i pracovní příležitosti v méně příjemném prostředí (Pascale, Athos, 1986, s. 128-129).

2.3 Genderová segregace

Trh práce je strukturován podle pohlaví tak, že dochází ke koncentraci mužů a žen do rozdílných sektorů, povolání a pracovních míst. Mnoho žen je zaměstnáno ve finančnictví a také ve službách (spolu se Švédskem patří Česká republika v podílu žen pracujících ve službách na přední místo v Evropě). Specifickou koncentrací žen do určitých oborů (jimiž jsou například školství nebo zdravotnictví, ve kterých pracuje 75% a 78% žen [Čermáková, 1999, s. 56]) dochází k jejich feminizaci s důsledky

nižších platů, ztráty prestiže a nižších pozic. Podle dat z roku 1999 je také poměrně mnoho žen nekvalifikovaných, jejich podíl činí 10% (je to dvakrát více než u kategorie nekvalifikovaných mužů) (Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE, 2003, s. 42). Českou raritou je počet žen pracujících ve stavebnictví – s 11,4% patří naše země v této oblasti na přední místo ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi (Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE, 2003, s. 43). Muži jsou koncentrováni do jiných oborů než ženy (průmysl, zemědělství) a na pracovní místa s vyššími kompetencemi i řídicí odpovědností. Tento trend je označován jako genderová segregace. Rovné příležitosti na trhu práce by měly znamenat, že při přijímání do zaměstnání i při kariérním postupu by měla hrát hlavní roli jen a jen odborná kvalita pracovníka a jeho tvůrčí schopnosti, ať už se jedná o ženu nebo muže.

Segregace povolání je výsledkem na jedné straně genderově orientované socializace a na straně druhé diskriminačních praktik. Zhruba třetina žen přiznává, že se v zaměstnání setkala s diskriminací na základě pohlaví. (Křížková, Hašková, 2003a, In Křížková, 2005, s.12). S diskriminací na základě pohlaví se v ojedinělých případech setkávají i muži, proti ženám je to však naprosto zanedbatelná záležitost, jedná se o pouhých 3% mužů (Křížková, Václavíková-Helšusová, 2002, s. 34). Zajímavé je, že z hlediska hodnocení rovnosti příležitostí žen a mužů ve společnosti ženy v řídicích pozicích existenci nerovnosti nebo diskriminačního chování vůči ženám spíše odmítají, stejně jako muži. (Na rozdíl od žen na nižších pozicích, které přiznávají větší šance na úspěch mužům, zejména na základě své vlastní zkušenosti, v níž nerovnost zažívají.) Manažerky si totiž nechtějí přiznat svou nevýhodu, danou zejména stereotypními představami o jejich životní roli. To je dáno tím, že genderové stereotypy jsou považovány za tradičně reálně opodstatněné a jsou zdůvodňovány zejména

nižšími kompetencemi žen. Ženy na vyšších pozicích tak mají obavu, že pokud by na nerovnosti poukázaly, byla by jim automaticky přisouzena oproti mužům nižší schopnost vykonávat řídicí práci. Postoj společnosti k ženám a jejich rolím tak významně ovlivňuje názory a samotné postavení žen v řídicích pozicích.

Ženy a muži byli od počátku segregováni do jiných zaměstnání, a ta, která vyžadovala větší fyzickou sílu a vyšší kvalifikaci, což znamenalo také vyšší plat, byla přístupna pouze mužům. Rozšířené stereotypy, které se týkají vrozené pasivity, fyzické slabosti žen a také jejich větší smířlivost s jednotvárnými pracemi tak ospravedlňovaly to, že ženám byly obvykle nabízeny práce nudné a vyžadující méně inteligence. Základem diskriminačního přístupu zaměstnavatelů jsou tedy genderové stereotypy založené zejména na předpokladu vnímání sociální role ženy jako pečovatelky, její primární angažovanosti v rodině a jejich celoživotní odpovědnosti za ni. Muži jsou však genderovými stereotypy znevýhodněni také, protože od nich se pro změnu očekává primární angažovanost v práci a kombinace pracovních povinností a rodiny není vnímána jako slučitelná s mužskými sociálními rolemi.

Genderovou segregaci rozlišujeme horizontální, kdy se jedná o rozdělení ženských a mužských profesí v rámci podniků nebo odvětví. Podle výzkumu, který realizovalo Gender Centrum Fakulty sociálních studií Univerzity Karlovy za podpory Nadace Open Society Fund Praha v letech 2000 – 2001, se vyjevily postoje, které jsou spíše odmítavé k možným změnám v dělení pracovních činností nebo oborů na ženské a mužské nebo ke snahám přitáhnout ženy do netradičních profesí a naopak (Machovcová, In Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku, 2005, s. 37-38). Druhým typem segregace pracovního trhu je segregace vertikální.

V tomto případě s rostoucí hierarchií pozic v podnicích ubývá žen. I v čistě ženských profesích bývá totiž většinou na vedoucích pozicích muž.

Ve společnosti panuje přesvědčení, že ženy nemohou vykonávat některá povolání, která jsou spíše záležitostí mužů. Tyto názory jsou podkládány argumentací, že ženy nemohou vykonávat důležitou a těžkou práci a být ve vyšších pozicích, protože na to prostě nestačí. Podle nich se ženy mají seberealizovat v povoláních, při kterých jsou důležité některé femininní charakteristiky jako citlivost, schopnost péče o druhé, obětavost, empatie, trpělivost a další podobné. S tím, že je práce žen hodnocena níže než práce mužů, souvisí pak další charakteristiky postavení žen na trhu práce jako jsou nižší mzdy, nižší prestiž povolání, nižší jistota a také méně zaměstnaneckých výhod. Co se týká mzdy, rozdíl činí 20 - 30% ve prospěch ekonomicky aktivních mužů (Čermáková, 1999, s. 53), a to přesto, že vzdělanostní, věková i úvazková struktura žen a mužů je téměř shodná. (V některých, zejména feminizovaných oborech, kdy jsou muži odměňováni i za to, že jsou vůbec v těchto oborech ochotni pracovat, jsou jejich mzdy až o 100% vyšší než u žen na stejných vedoucích pozicích [Ženy v řídicích pozicích, 2005, s. 11]). V České republice je největší rozdíl v průměrném měsíčním platu žen a mužů v profesi uklízeč/uklízečka. Ženy v této kategorii mají o 34,2% nižší plat než muži na té samé pozici (10 200 Kč : 15 500 Kč) (Kariéra, příloha Hospodářských novin, 11.5.2009, s. 1). Například v USA platí ale již od roku 1963 Zákon o rovném platu, který zakazuje, „aby zaměstnavatelé platili zaměstnancům více než zaměstnankyním, pokud tyto zaměstnankyně vykonávají práci, která vyžaduje stejné dovednosti, úsilí a odpovědnost a která je vykonávána za podobných pracovních podmínek“ (Renzetti, Curran, 2003, s. 319). Rovnost platu by však neměla být vyžadována v případě existence rozdílů v počtu odsloužených let jednotlivých zaměstnanců, jejich zásluh a také v množství a kvalitě jejich produkce nebo v jakémkoliv jiném faktoru než je

pohlaví. Ač by se dalo očekávat, že zahraniční firmy propagující rovné příležitosti pro ženy i muže v zemi svého původu se budou stejným způsobem chovat i v zemích, kam expandují, opak je pravdou. I pro tyto firmy je mnohdy typické upřednostňovat pro manažerské funkce muže a co se týká platů, i v tom jsou ženy velmi znevýhodněny.

Preferování a dominance mužů na trhu práce jsou příliš silné a je velmi těžké překonat bariéry, které vytvářejí tradice, mužská solidarita nebo sociální zátěž žen. Nejde jen o prostou diskriminaci, ale v mnoha případech i o nedostatek mužské ochoty ke změně postoje k ženské vzdělanosti a kvalifikační kompetenci. Mnozí u žen předpokládají nižší stabilitu a výpadky v práci kvůli péči o děti, očekávají nedostatečné schopnosti, přisuzují jim neschopnost prosadit se, mít autoritu, řešit problémy nebo řídit tým pracovníků. Některé ženy, které dosáhnou na posty manažerek, se mnohdy svým chováním začnou blížit mužské části populace, což může být způsobeno jednak osobnostními rysy a vlastnostmi žen, kterým se podařilo v mužském světě prosadit nebo tím, že jsou tyto ženy posléze ovlivněny pracovním prostředím a svojí pozicí do té míry, že se jejich postoje a názory vzhledem k tomu tak nějak samy upravují. Mikuláščík (2006, s. 50) uvádí vlastnosti, které pomáhají ženám prosadit se ve světě mužů, aniž by musely přejímat jejich maskulinní vzorce chování. Patří mezi ně komunikativnost, ochota naslouchat, citlivost a empatie, uvážlivější rozhodování, precizní vystupování, víra ve vlastní schopnosti, diplomatické chování a schopnost ovládat své emoce. Nic se však nemění na tom, že jsou ženy stále vnímány především na základě svého genderového zařazení a až potom z pozice svého pracovního zařazení. Z hlediska genderových stereotypů je také zajímavé, že nastoupí-li muž na pozici, která je tradičně feminizovaná, například na místo sekretářky, nezmění se chování muže k očekávanému obrazu typické sekretářky, která vaří kávu a mile se usmívá, ale obvykle se změní charakter a náplň této práce. Muž pak již není

sekretářkou, ale třeba tajemníkem a jsou mu také ukládány mnohem závažnější a odpovědnější úkoly a také jeho mzda bývá obvykle vyšší.

Jak vykazují data z výzkumu Relativní postavení žen a mužů na trhu práce v České republice, který vypracovalo Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium UK, míra segregace, tedy nerovnoměrného zastoupení žen a mužů v různých oblastech zaměstnání, v České republice v období 1994-2004 mírně klesala. Poměrně prudký pokles nastal především u kategorie mladší 35 let, kdy rozsah segregace za těchto deset let poklesl o více než 10% (Jurajda, Munich, In: Kariéra, rodina, rovné příležitosti, 2006, s. 16). O možných důvodech tohoto jevu můžeme pouze spekulovat, přesto je možno naznačit, že mladší generace se snáze vytrhává z pout svazujících genderových stereotypů než generace starší. Mladší ženy snadněji pronikají do dříve převážně mužských profesí, zatímco starší ženy jsou zaměřením spíše konzervativní a často samy udržování genderových stereotypů podporují. (Česká republika je na jednom z předních míst mezi ostatními evropskými zeměmi v pronikání žen do původně čistě mužských profesí. Podobně jsou na tom i ostatní postkomunistické země.)

2.4 Žena jako manažerka

Pracovní prostředí je spolu s rodinou místem, kde tráví dospělý člověk nejvíce času. Přináší si do něj návyky, hodnoty, normy a také stereotypy z rodinného prostředí. Zvláště normy a představy týkající se postavení žen a mužů a jejich rolí jsou stereotypizovány a pracovní prostředí pak tyto stereotypy v celé řadě situací reprodukuje i umocňuje. Vzhledem ke své hierarchizaci je pracovní prostředí zároveň místem, kde je genderová rozdílnost a případně i diskriminace intenzivně udržována,

obhajována normami pracovního prostředí a považována za přirozenou a správnou.

Mnozí muži považují ženy za něco podřadného, méněcenného a proto se necítí příliš dobře, mají-li být v podřízené pozici právě ženě. Pracují-li muži se ženami na stejné úrovni řízení, mohou se v rámci konkurenčního boje cítit ohroženi ztrátou pozice. Žena ve vedoucí pozici je většinou vnímána především podle toho, že je žena, tedy jako slabší, méně průbojnější, méně schopná i méně kvalifikovaná a zatížená rodinou a teprve až potom na základě své pracovní pozice. Až do šedesátých let dvacátého století odmítalo ve Francii 80% mužů představu, že by se měli ocitnout pod vedením ženy, v USA to bylo 66% mužů a 50% jich tvrdilo, že ženy se svou povahou na vedoucí místa nehodí. V současnosti již 60% Francouzů prohlašuje, že je jim pohlaví jejich nadřízeného lhostejné a již jen pouhá 2% mužů striktně prohlašují, že vrcholné posty patří pouze mužům (Lipovetsky, 2000, s. 257). Je vidět, že se názory na tuto problematiku proměňují. Ze sociologických zjištění také vyplývá, že velmi záleží na osobní zkušenosti. Obecně se dá říci, že ti, kteří mají přímou zkušenost se ženou jako nadřízenou, považují ženy častěji za schopnější manažerky než ti, kteří tuto zkušenost nemají. Tito by spíše ženu za nadřízenou nechtěli a přetrvávají u nich stereotypy, že ženy nejsou schopné řídit pracovní tým. Zajímavé je, že výzkumy americké organizace Catalyst ukázaly, že společnosti, které mají větší počet žen v řídicích pozicích, prokazují lepší ekonomické výsledky. Skupina firem s nejvyšší reprezentací žen v top managementu tak byla lepší než skupina firem s nejnižší reprezentací žen v řídicích pozicích. Celkový výnos akcionářům byl u první skupiny o 34% vyšší než u druhé zmíněné skupiny (Doleželová, In Rovné příležitosti do firem, 2006, s. 8).

2.4.1 Ženy manažerky – muži manažeři

Každý člověk je originál. Ženy i muži, každý jsme jiný. Neexistuje prototyp manažerky ani manažera, přesto se dá hovořit o určitých charakteristikách, kterými by ve větší či menší míře úspěšní manažeři a manažerky měli oplývat. Šnýdrová (2006, s. 60-61) uvádí následující: vyšší úroveň rozumových schopností, vyšší míra psychické přizpůsobivosti, zaměření na syntetickou a koncepční práci, širší a hlubší znalosti, odpovědnost při plnění pracovních povinností, způsobilost pro organizační práci, aktivní účast na společenském životě, vysoká aspirační úroveň, menší konzervativnost v práci, předávání a požadování více informací, větší dominantnost, častější vstupování do sociálních interakcí a větší odolnost vůči neuropsychické zátěži. Ženy na vedoucích pozicích však většinou jednají odlišným způsobem než muži. Kromě toho, že na stylu vedení se podílí jak schopnosti a dovednosti, tak psychické vlastnosti manažerek a manažerů, jsou ženy spíše více zaměřeny na vztahy mezi lidmi než na úkol, jak je tomu u jejich mužských protějšků. Neznamená to ale, že by plnění pracovního úkolu nevěnovaly žádnou pozornost, pouze při tom berou zřetel i na dobré mezilidské vztahy na pracovišti, které mohou splnění úkolu jenom podporovat a zefektivnit tak práci celého podniku.

Ženy jsou pokládány za komunikativnější, empatičtější, více přístupné kompromisům, jsou pro ně charakteristické intuice, citlivost, trpělivost, ochota diskutovat a naslouchat, ohleduplnost, důraz na týmovou práci a podporu spolupracovníků, kladou důraz na kvalitu, ale nejsou tak ochotné riskovat jako muži. Ti jsou považováni za více agresivní, soutěživé, nezávislé, relativně bez emocí, dominantní, převažuje u nich rozhodnost, velká sebedůvěra, ctižádostivost a ambice. Průměrná hodnota dominance a submisivity u žen a mužů je srovnatelná. „Odlišnosti jsou v mužském a ženském chování dány především základní osobnostní vyhraněností, nejsou

preliminovány mužskými nebo ženskými specifickými rysy, ani hormonálně“ (Mikuláščík, 2006, s. 45).

Z hlediska klasického dělení stylů vedení je ženám bližší styl demokratický, který umožňuje přístup ke spolurozhodování všem zaměstnancům, čímž se posiluje jejich motivace a spoluodpovědnost za výsledky podniku. V současném pojetí se tento styl přibližuje vedení participativnímu. Naproti tomu muži preferují spíše autoritativní styl řízení, což vyplývá z jejich zaměření na úkol, protože pomocí tohoto stylu se dosahuje vysoké výkonnosti. Zaměstnanci však v tomto případě mohou pociťovat jistou pracovní nespokojenost, takže mnohdy může kvantita převažovat nad kvalitou. Při vedení lidí je třeba brát ohled i na situaci, ve které se podnik nachází a tomu pak přizpůsobit jednotlivé styly vedení. Například v krizové situaci je velmi účinný právě styl autoritativní.

Nedá se říci, že ženský nebo mužský způsob řízení je lepší nebo horší než druhý, spíše je žádoucí oba tyto přístupy propojit v jeden a dosáhnout tak efektivního způsobu vedení lidí, které povede k jejich angažovanosti, tvůrčímu řešení svěřených úkolů a v důsledku toho i zvýšení firemních zisků.

2.4.2 Bariéry v profesním růstu ženy

Existuje mnoho překážek, které brání profesionálnímu růstu ženy. Kromě dále zmíněných bariér mezi ně patří zejména předsudky spolupracovníků mužů, nedostatek podpory ke kariérovému růstu a sociální tlaky obecně. Žena nemůže získat takovou autoritu, dokud se nechová jako muž, což ale může destruovat její identitu a osobnost. Musí svému cíli také hodně obětovat, a to mnohem víc než muž, zejména proto, že musí neustále

dokazovat, že je stejně dobrá nebo dokonce lepší než muž. Velkým problémem je také obecně nízké sebevědomí žen. Kromě toho, že při přijímacích pohovorech padají nepřípustné dotazy týkající se zdravotního stavu, rodinné situace nebo dalších osobních záležitostí, dochází také k tomu, že ženy požadují nižší platy než muži a to samé platí i v případě vedoucích pozic. Ženy obvykle nedisponují takovou sebedůvěrou jako muži, což je limituje v kariérním postupu. Méně také riskují, takže se nehlásí do všech výběrových řízení, do kterých se hlásí muži, mnohdy i z důvodu vědomí, že práce na vyšších pozicích se dá jen těžko skloubit s rodinnými záležitostmi. Tato situace se však začíná pomalu vylepšovat, protože dnešní nastupující generace mladých žen si již začíná více věřit a ví, jak se na pracovní pohovor připravit, jak vystupovat, na co se ptát a o co si říct. Nebojí se již tolik a snaží se mezi muži prosadit. Také nevidí péči o domácnost tak znevýhodňující jako jejich matky a v péči o děti se stále častěji uchylují k placeným chůvám. Je to způsobeno i tím, že dnešní mladé ženy vyrůstaly v úplně jiných společenských podmínkách než jejich matky a také v době, kdy se již o problematice genderové rovnosti začínalo stále více mluvit.

2.4.3 Skleněný strop a skleněný výtah

V souvislosti s bariérami znesnadňujícími ženám kariérní postup je známý pojem skleněný strop. Termín, který byl zaveden v roce 1984, označuje situaci, kdy se ženám ve firemní hierarchii mnohdy podaří vystoupat do úrovně středního managementu, jejich postup však najednou ustane, jako by měly nad hlavou neviditelnou, ale přesto existující bariéru (Machovcová, In Rovné příležitosti do firem, 2006, s. 17). Tuto bariéru si žena začne uvědomovat, až když se snaží překročit určitou hranici na vyšší příčku kariéry. Pod pojem skleněný strop se schovává soubor překážek

nejrůznějšího typu. Společenské bariéry zahrnují příležitosti k přístupu ke vzdělání nebo zaměstnání a genderové stereotypy, dále jsou to informační bariéry, kdy často nejsou žádné informace o tom, jaké je vůbec zastoupení žen a mužů na řídicích pozicích. Další bariérou je odlišnost, která spočívá v tom, že pracovníci, kteří přijímají nové zaměstnance, si stereotypně často vybírají ty uchazeče, kteří jsou jim podobní nebo se nějak výrazně neodlišují. Proto když ve výběrových komisích sedí převážně muži, nejpravděpodobněji opět vybírají podobné muže. Síť neformálních vztahů jsou další překážkou bránící v kariérním postupu žen. Do těchto sítí ženy těžko pronikají, protože se jedná o určité zájmové skupiny orientované například na mužské sporty. Bariérou spadající pod pojem skleněný strop jsou i nedostatky v antidiskriminačních zákonech. Legislativní opatření zakazující diskriminaci jsou často velmi vágní a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi. Je nutno zmínit, že ačkoli byl termín skleněný strop poprvé použit před více než dvaceti lety, na situaci žen se téměř nic nezměnilo, což znamená, že na vyšších pozicích a v top managementu je jich stále výrazný nedostatek.

Podobný termín, jakým je skleněný strop v případě žen, existuje také pro muže. Jedná se o tzv. skleněný výtah a dá se vysvětlit tak, že muži, kteří vstupují do zaměstnání, kde převažují ženy, jsou povyšováni mnohem rychleji a na vyšší pozice, než by odpovídalo jejich vzdělání, věku a praxi (Smetáčková, Vlková aj., 2005, s. 36).

V souvislosti s pojmy skleněný strop a skleněný výtah se můžeme setkat i s termínem skleněný útes. Oproti dvěma již zmíněným pojmům je tento termín relativně novou koncepcí a úzce souvisí se skleněným stropem, je však mnohem nebezpečnější. Můžeme ho definovat jako „... využívání žen v top managementu v momentech, kdy je daná firma v krizi a je třeba ji z ní efektivně vyvést. Žena je v tomto případě výhodnou alternativou,

jakousi poslední volbou – když neuspěje, tj. nedovede firmu v krátkodobém horizontu k růstu, odchází a firma navždy přichází o její talent.“ (Králíková, In: Rovné příležitosti do firem, 2006, s. 15) Špatné ekonomické výsledky firem totiž mohou vést k vyšší ochotě jmenovat ženy do vedoucích pozic. Nemusí to být jen snaha mužů zbavit se žen jako konkurentek, ale i to že se na ně firmy obrací jako na jakousi poslední možnost, protože mohou být považovány za schopnější pro zvládnutí krize. Žena by však neměla být v rámci bourání skleněného stropu vynesena na vrchol, aby z něj byla vzápětí zase odstraněna, nedokáže-li rychle uplatnit své manažerské dovednosti.

2.4.4 Děti a rodina v životě ženy

Děti a rodina nebo reprodukční schopnosti žen vůbec jsou další skutečnosti, které bývají zneužity proti zaměstnaným ženám. Přitom neexistuje mnoho pádných důvodů, proč by to měla být právě žena, kdo kombinuje práci a rodinu. Souvisí to s tradičním pojetím genderových rolí a neochotou především ze strany mužů na tom cokoliv měnit. V moderní společnosti a zejména ve větších městech však u mladých lidí pomalu přestávají fungovat zaběhnutá schémata tradičního chování. Zatímco tradiční rodinný model předpokládal soužití dvou jedinců, kdy muž podřizoval svůj život pracovnímu trhu a žena požadavkům rodiny a domácnosti, v současné době usilují oba partneři o uplatnění na poli práce; od žen se však stále očekává, že svou profesionální dráhu podřídí rodinnému životu. Mnohé ženy manažerky se tak snaží budovat svou kariéru a zároveň být úspěšné i v domácnosti, což pro ně může být značně vysilující. Muži manažeři mají tak ve své profesní dráze oproti ženám manažerkám nespornou výhodu, která spočívá v psychologické podpoře

jejich žen, domácím servisu a zajištění péči o jejich děti, což většina žen chápe jako svou manželskou povinnost.

Předtím, než se ženě narodí první dítě, pracuje v západních evropských státech na plný úvazek 70% žen a 20% jich zůstává v domácnosti. V České republice pracuje na plný úvazek 90% žen a v domácnosti jich zůstává jen 6 - 10% (podobná situace je například i bývalém východním Německu, z důvodu podobného historického vývoje obou zemí) a práce na částečný úvazek je spíše výjimkou. Po narození dítěte až do jeho školního věku zůstává v západních státech v domácnosti 60 - 70% žen, zatímco v naší zemi 50 - 60% žen pracuje pořád na plný úvazek. Po nástupu dětí do školy v západních státech stále zůstává v domácnosti 50% žen a 30 - 40% jich pracuje na částečný úvazek, v České republice pracuje 70% žen na plný úvazek a pouze 15% jich zůstává v domácnosti. Poté, když se děti osamostatní, většina českých žen pracuje opět na plný úvazek, až 90%. Naproti tomu, v západních zemích zůstává v domácnosti 50% žen a z těch co jdou do práce, jich přibližně polovina pracuje pouze na částečný úvazek (Tucek, 2000, In Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE, 2003, s. 37). Jak již bylo řečeno, v České republice není práce na částečný úvazek v porovnání s ostatními evropskými zeměmi příliš rozšířená. Z žen, které na částečný úvazek pracují, tak činí 20,9% především z důvodu péče o děti nebo jiné potřebné osoby (v případě mužů se jedná pouze o 0,6%!). Dalšími důvody jsou nemožnost nalézt práci na plný úvazek (17%), zdravotní důvody (16,4% – u mužů, kteří zvolili práci na částečný úvazek, činí zdravotní důvody 36,4%) a další vzdělávání (2,4%) (Hajná, (ed.), 2006, s. 48).

Za velkou překážku uplatnění žen v práci a kariéře je možno jednoznačně označit problém kombinace pracovních a rodinných

povinností. Dvě třetiny naší populace soudí, že muži mají lepší možnost získat vedoucí místo než ženy a 90% všech mužů a žen vidí jako hlavní příčinu tohoto problému právě v tom, že ženy musí zvládat péči o domácnost a děti (Ženy v řídicích pozicích, 2005, s. 13). (Právě proto se ženy snáze uplatňují především na pozicích nižšího a středního managementu, které nevyžadují tak vysoké pracovní nasazení jako vrcholový management a daří se jim na těchto pozicích i snadněji kombinovat kariéru s rolí matky.) Další důvody toho, proč ženy neobsazují často vedoucí pozice, jsou schopnosti, dovednosti, vzdělání nebo nedostatek autority a ty jako příčinu označuje 15% žen, respektive 40% mužů (Ženy v řídicích pozicích, 2005, s. 13). Práce je definována tak, a zejména na řídicích pozicích, jako by rodina ani neexistovala a je poměrně složité přecházet z rodiny do práce a naopak. Většinou je vždy jedna z těchto oblastí upřednostňována. Podle současného pojetí genderových stereotypů je práce a rodina v životě ženy v neustálém konfliktu a řešení tohoto vztahu je pro ženy každodenní realitou, kterou jim společnost v podstatě znesnadňuje. Podmínky trhu práce jsou totiž nastaveny tak, že zcela znesnadňují ženám, ale i mužům možnost plně se realizovat v práci a zároveň se plnohodnotně věnovat rodině; pracovní systém totiž vůbec nebo jen velmi omezeně toleruje funkční mechanismy pro kombinaci práce a rodiny v životě.

Kombinace práce a rodiny je společností vlivem stereotypů a nastavenými normami brána převážně jako záležitost žen, která je jejich věcí a tak není považována za celospolečenský problém, protože se týká jen poloviny populace. Řešení tak zatím probíhá většinou pouze na individuální úrovni. Jednou z možností, jak tyto překážky překonat, je i vyjednávání v rámci partnerského páru, kdy role mohou být jednak buď úplně obráceny nebo může dojít k citlivému rovnoprávnému rozdělení úkolů tak, aby se žena i muž mohli věnovat své vlastní kariéře i zvládat rodinu. Ženy na

vyšších řídicích pozicích mají navíc o něco složitější situaci než ženy na nižších pozicích, protože mají více úkolů a odpovědností a ve svém volném čase se navíc věnují často přesčasům nebo dalšímu vzdělávání. Ve svém důrazu na rodinu a čase rodině věnovaném se však většinou příliš neliší od celku ženské populace.

Právě problémy spojené s kombinací pracovního a rodinného života mohou být jedním z důvodů dlouhodobého odkládání rodičovství nebo dokonce bezdětnosti, což je trend poslední doby. V případě silné potřeby ženy realizovat se v práci se může odrážet odmítnutí požadavku založit rodinu vůbec. Sociologické výzkumy manažerek ukazují, že ženy ve vrcholových pozicích jsou právě nejčastěji buď svobodné (V USA je svobodných 70% manažerek [Lipovetsky, 2000, s. 271]) nebo rozvedené a velmi často bezdětné na rozdíl od mužů, kteří jsou na stejných pozicích nejčastěji ženatí a mají děti (V USA má mezi řídicími pracovníky 90% mužů děti, mezi ženami je však pouze 35% matek [Lipovetsky, 2000, s. 272]). V České republice téměř polovina žen, které pracují v nejvyšších manažerských funkcích, neuzavřela manželství nebo jsou rozvedené a třetina z těch, které jsou vdané, nemá děti. Takových žen, které jsou úspěšné jak v práci, tak v soukromé sféře, je podstatně menší podíl (Mikuláščík, 2006, s. 47). V některých případech se dokonce stává, že dosáhne-li žena vyšší manažerské pozice, brzy ji sama opustí a začne se plně věnovat rodině. Spokojí se totiž s tím, že sobě i okolí dokáže, že je schopná se na řídicí pozici prosadit, že na to má schopnosti i vhodné kompetence. Jsou i ženy, které mají snahu zvládnout stoprocentně jak práci, tak rodinu. To se však může neblaze projevit na jejich zdravotním stavu. Ukazuje se také, že generace současných mladých žen považuje péči o děti za znevýhodňující faktor v uplatnění na pracovním trhu stejně jako jejich matky, zdá se, že i o něco významněji, péči o domácnost však tak často jako generace rodičů jako překážku nevidí. To znamená, že tyto mladé ženy

pravděpodobně častěji plánují v budoucnu využívat pomoc placených služeb pro práci v domácnosti, což dříve nebylo příliš myslitelné.

2.4.5 Tokenismus

Situaci, kdy je zástupce určité skupiny (pohlaví, národnost) v určitém společenství jediný nebo početně velmi vzácný, nazýváme tokenismem. Takový člověk není vnímán jako určitá jedinečná osobnost, ale jako ztělesnění skupiny, kterou zastupuje v očích většiny. V jejích očích se stává jakýmsi nositelem symbolů (token znamená v anglickém jazyce symbol) této své skupiny. Je k němu obracena větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů spojovaných s jeho skupinou, navíc silně kumulovaných, a to aniž by jim odpovídal; často se jim dokonce snaží vzepřít. V prostředí managementu, zejména toho vrcholového, se vzhledem k nízkému početnímu zastoupení ocitají v pozicích tokenů většinou ženy. I když se mnohé z nich na těchto pozicích snaží potlačit svou ženskost, protože je často vnímána jako handicap, jsou jim neustále připisovány všechny atributy, které je stereotypně spojují se ženami a ženskou pozicí v zaměstnání. Zdůrazňování těchto vlastností a stereotypů je také využíváno jako argument proti jejich kariérnímu postupu. Často se stává, že se ženy v pozicích tokenů snaží dokazovat, že pohled většiny na ně je nesprávný a že nejsou od většiny tak odlišné, jak ostatní předpokládají. Tím však na sebe poutají ještě větší pozornost. Ale tím, že se ženy nesnaží polemizovat vůbec a přizpůsobují se stereotypům, samy tím tyto stereotypy udržují a reprodukují. Rosabeth Moss Kanter, která se tokenismem zabývala, identifikovala několik důsledků, které marginální pozice tokenům přináší. Jednak jsou vystaveni mnohem usilovnější kontrole ze strany ostatních, což vytváří vysoce stresované prostředí, protože se cítí více pod tlakem. Dominantní skupina má také tendenci přehánět rozdíly mezi sebou a tokeny

a chová se k nim jako k outsiderům. Ženy bývají často vylučovány jak z formálních, tak neformálních informačních sítí, které mohou být pro pracovní výkon i pracovní postup velmi důležité (Kanter, 1977, In Renzetti, Curran, 2003, s. 281). Zajímavostí, která souvisí s tokenismem, je jev, který popsala C. L. Williams v roce 1992. Jeho podstatou je to, že muži, kteří se nachází v pracovním prostředí dominovaném ženami, cítí, „že mají moc“, zatímco ženy se v pracovním prostředí plném mužů cítí ponižovány a kontrolovány (Williams, 1992, In Renzetti, Curran, 2003, s. 283).

2.4.6 Snaha o změnu podmínek ze strany zaměstnavatelů

Zejména v zahraničních organizacích a poslední dobou i v českých se situace ve snaze vyjít zaměstnankyním vstříc poněkud vylepšuje; zvyšuje se flexibilita zejména času, místa a způsobu výkonu práce i samostatnost zaměstnance tak, aby mohl lépe skloubit rodinu i práci. Jednou z možností je například práce na částečný úvazek (v čemž ale naši zaměstnavatelé zatím stále nejsou ještě moc ochotni vycházet vstříc; v roce 1998 pracovala v EU na částečný pracovní úvazek třetina žen a 6% mužů, zatímco v České republice to bylo pouze 9,6% žen a 2,6% mužů [Monitorování procesu přistoupení k EU: Rovné příležitosti pro ženy a muže v ČR, 2002, s. 41]), dále pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, tzv. job sharing, a nebo práce doma například s počítačem nebo čistě manuální práce. V nabídce těchto možností obvykle nebývá žádný systém, nejsou ani součástí vnitropodnikových norem a jejich využití záleží pouze na individuální dohodě. Výhodné může být i zakládání dětských koutků, které již v některých organizacích proběhlo, ale prozatím narazilo na legislativní odpor. Práce doma a zejména manuální má v České republice poměrně dlouhou tradici. I práce s počítačem je však již u nás celkem rozšířena. Práce doma může mít i jiné výhody než jen to, že žena neztrácí čas

dojížděním do práce a může být blízko dětem, ale mezi další pozitiva patří například určitě vyšší výkonnost, dále zejména ve velkých městech snížení automobilového provozu a s tím snížení výfukových zplodin a v neposlední řadě také třeba snížení nezaměstnanosti. Lidé totiž mohou být zaměstnaní na dálku i v regionech s vysokou nezaměstnaností. Práce doma může mít však i svá úskalí a to právě zejména pro ženy, kdy je členové rodiny v zásadě chápou jako matky a hospodyně a ne jako zaměstnankyně. Jde tedy o to, dobře si zorganizovat svůj čas a dát na vědomí ostatním členům rodiny, aby tento čas, věnovaný práci, respektovali. V naší zemi se alternativní způsoby práce zatím využívají velmi málo, protože stále existuje významná tendence hodnotit výkon i podle doby strávené v místě pracoviště. Problémem může být také to, že tato opatření využívají téměř výhradně ženy, což však jejich pozici na trhu práce dále oslabuje. V důsledku toho může docházet k dalšímu snižování statusu zaměstnaných žen jako celku a potvrzení toho, že nejsou schopny konkurovat v práci mužům.

Pro podniky, které chtějí vytvořit politiku rozvíjející sladování pracovního a osobního života je velmi důležité, aby pochopily, že prosazení této politiky nemusí proběhnout rychle. Je možné ji realizovat jen průběžnou změnou individuálních postojů, hodnot a chování a důležitou úlohu v tomto procesu hrají zejména komunikační dovednosti osob na manažerských pozicích a rolové modely, nejen planá prohlášení. Úspěch pak závisí na tom, jak úspěšně se podaří tuto politiku zavádět do praxe. Mezi normy genderově integrované firmy patří zapojení žen do všech oblastí podnikového života, umožnění jejich postupu do manažerských pozic, flexibilní formy zaměstnávání, stimulace odborného a profesního postoje, vzdělávání v oblasti genderu a kontrola dodržování principů rovnosti.

2.4.7 Zkušenosti některých podniků s vytvářením rovných příležitostí

Prosazení žen v managementu je ovlivňováno postoji majitelů firem a top managementu k uplatnění žen na manažerských pozicích. Tyto postoje vytvářejí a ovlivňují podnikovou kulturu, která je pro prosazení žen v managementu hodně důležitá. Dalším faktorem, který podporuje větší prosazení žen v managementu, jsou zkušenosti se ženami na vedoucích pozicích nejen ve vlastním podniku, ale i v jiných společnostech, které jsou také poměrně často prezentovány i v různých médiích. Mnoho různých firem se tak v současné době zaměřuje na vytváření kariérních příležitostí pro ženy. Nic tomu nebrání, protože muž již není považován za jedinou autoritu, která může dosáhnout na vyšší pozice a také přístup k získání kvalifikace je pro obě pohlaví stejný. Zbývá jen boj s předsudky, které se ve veřejnosti stále ještě objevují.

Mezi nejlepší podniky, co se týká vytváření rovných příležitostí pro ženy a muže, patří O2 (bývalý Český Telecom), který má svůj vlastní projekt pro rozvoj žen v managementu. V roce 2006 zde bylo zastoupení žen ve středním managementu 13,5% a v top managementu 13% (Sokačová, In Rovné příležitosti do firem, 2006, s. 12). Ženy jsou v této firmě obvykle na pozicích ředitelka pro lidské zdroje, ředitelka pro externí a interní komunikaci nebo ředitelka pro strategii a plánování provozu IT. O2 realizuje také vzdělávací program pro manažerky. Jednotlivé semináře tohoto programu jsou zaměřeny na život podniku, tým vrcholového managementu, komunikaci, převzetí a udržení odpovědnosti a marketing. Samozřejmostí jsou také možnosti pro sladění pracovního a osobního života, jako částečné úvazky, job sharing, pružná pracovní doba nebo práce z domova.

Další firmou, která podporuje rovnoměrné zastoupení žen a mužů v řídicích pozicích je Hewlett-Packard. Snaží se zde vytipovat z řad zaměstnankyň ty, které stojí na počátku své kariéry, a pomoci jim ve zdokonalování profesních dovedností. Jejich cílem je dosáhnout takové zastoupení žen na vedoucích pozicích, aby odpovídalo procentuálnímu zastoupení žen v celé firmě. Pravidelně se také sledují počty nově přijatých nebo povýšených žen. Firma upřednostňuje nediskriminační prostředí, takže využívá silné stránky obou pohlaví a neuchyluje se k jednomu nebo druhému extrému.

Severské země mnohem více než naše země dbají na to, aby byla politika rovných příležitostí pro ženy i muže prosazována. Mnoho programů týkajících se sladování pracovního a osobního života je přímo nařízeno zákonem (Norsko například uvedlo v praxi zákon, který nařizuje podnikům obsadit 40% míst ve správních radách ženami [Doleželová, In Rovné příležitosti do firem, 2006, s. 13]), takže podmínky vhodné pro sladění práce, rodiny a volného času jsou samozřejmostí pro každou skandinávskou firmu. Finská společnost Nokia nabízí svým zaměstnancům velmi vhodné podmínky, kromě flexibilního rozdělení pracovní doby a práce z domova nabízí také studijní a vědecké volno. Švédské a dánské firmy mají dokonce za povinnost nabídnout rodičům flexibilní pracovní uspořádání. Švédské zastoupení firmy Alstom také umožňuje bez problémů všem pracovníkům s malými dětmi práci na částečný úvazek a do osmnácti měsíců věku dítěte získávají zaměstnanci 80% své mzdy (Doleželová, In Rovné příležitosti do firem, 2006, s. 13). Některé švédské firmy dokonce po dobu šesti měsíců od narození dítěte poskytují svým pracovníkům doplatek k příspěvku rodičovské dovolené, takže pobírají ekvivalent své měsíční mzdy a dokonce mají zákonnou povinnost umožnit svým pracovníkům roční pauzu z důvodu studia nebo vědecké činnosti. Samozřejmostí je stále udržování kontaktu s pracovištěm. Dánské firmy se dokonce nesoustředí

pouze na rodiče s malými dětmi, ale také na zaměstnance, kteří se starají o nějakou jinou závislou osobu, studující nebo prostě jen zaměstnance, kteří mají i jiné zájmy. Každý rodič v Dánsku má také možnost vzít si pro každé své dítě dva dny ročně volno.

Také firma Siemens, největší vývojově výzkumná společnost, v roce 2001 zahrnula do své podnikové strategie principy na podporu sociální a genderové diversity. Podíl zaměstnaných žen v této společnosti však činí pouze 28% a na řídicích pozicích 8,6% (Křížková, Pavlica, 2004, s. 105), důvod těchto poměrně nízkých čísel není spatřován v podnikové diskriminaci, ale spíše v nízkém počtu absolventek ve vědě, výzkumu a vývoji. Siemens tak vytvořil dlouhodobou strategii ovlivnění výběru svého oboru již u dívek od patnácti let. Jedná se o různé programy na podporu této strategie a také se snaží o harmonizaci pracovních a rodinných závazků svých zaměstnankyň. Ženám jsou nabízeny částečné úvazky, možnost flexibilní pracovní doby, práce z domova, ale i profesionální péče o děti. Firma udržuje kontakt se ženami i během jejich rodičovské dovolené.

2.4.8 Manažerka a volný čas

Volný čas je jednou ze čtyř částí mimopracovního času. První je čas potřebný k jídlu a spánku, druhý čas potřebný k cestám do a z práce, třetím je čas věnovaný osobní hygieně a na udržování domácnosti a poslední je opravdu volný čas (Bartko, 1980, s. 262). V tom můžeme dělat cokoli – sportovat, číst, bavit se s přáteli, vzdělávat se, věnovat se kultuře, zkrátka se zabývat vším, co nás obohacuje. Máme-li volného času málo, jsme nespokojení.

Volný čas je velmi důležitý pro většinu žen i mužů. Zaměstnané ženy jsou však velmi zatěžovány jak po fyzické, tak po psychické stránce, protože v souladu s tradičním chápáním ženské role tráví velkou část mimopracovního času prací v domácnosti a péčí o děti a to bez ohledu na své postavení v zaměstnání. (Mužů se ve svém volném času věnuje dětem více než dvě hodiny denně pouze desetina, ženy tvoří třetinu případů [Křížková, Václavíková-Helšusová, 2002, s. 31]). Obecně mají tedy ženy mnohem méně volného času než muži, přibližně o polovinu; podíl volného času tvoří u žen 8% z jejich týdenního časového fondu a u mužů tento podíl činí 17% (Šnýdrová, 2006, s. 160).

Ženy manažerky mají také méně volného času než ženy bez vedoucích pozic, protože musí často pracovat i mimo pracovní dobu. Kromě tradičních volnočasových aktivit a přesčasů se ženy v řídicích pozicích navíc ve svém volném času věnují ještě dalšímu vzdělávání, takže na zábavu a odpočinek jim pak mnoho času nezbývá. Například celou dovolenou si vybírá z okruhu manažerek pouze méně než 50% žen na rozdíl od žen, které nejsou na vedoucích pozicích. Ty si totiž celou dovolenou vybírají v téměř 80% (Křížková, Václavíková-Helšusová, 2002, s. 33). Manažerky také mnohem více než ostatní ženská populace ani během dovolené nepouští myšlenky na práci z hlavy; v tom se více podobají mužům, takže jsou stále pod vlivem stresu. Organismus ženy tak nedostatečně regeneruje jak po tělesné, tak po duševní stránce, což pro něj může mít velmi škodlivé následky.

3 Duševní hygiena

Jak již bylo řečeno v minulé kapitole, mají manažeři obecně mnohem méně volného času než pracovníci, kteří nejsou na vedoucích pozicích. Manažerky mají volného času ještě méně, protože díky stále ještě přetrvávajícímu tradičnímu pohledu na ženskou roli mají na starosti ještě rodinu a domácnost, takže kromě většího podílu pracovních povinností na ně doma čeká ještě druhá směna. Času na regeneraci sil mnoho nezbývá, což není dobré, protože pracovní role jak manažera tak manažerky s sebou nese většinou také velké pracovní vypětí. Zejména ženy jsou tak neúměrně fyzicky i psychicky zatěžovány. To je spojeno se stresem a zvláště u manažerek se podíl působících stresorů nebezpečně zvyšuje. A právě stres se může velkou měrou podílet na vzniku různých somatických onemocnění. Nemusí být příčinou jedinou, nicméně jednou z hlavních. V některých případech může stres podpořit i zhoršení příznaků některé nemoci, která by se za normálních okolností vůbec neprojevila. Záleží ovšem velmi na tom, jak je který stresor pro ženu významný a tím tedy více či méně nebezpečný. Výzkumy také ukázaly, že narozdíl od tradičních představ, kdy je potratovost žen spojena spíše s fyzickou prací, opak je pravdou – větší potratovost byla zaznamenána u duševních pracovníků. V jednom takovém výzkumu tvořily intelektuálky 50% z celkového počtu neplodných žen, u žen fyzicky pracujících to bylo pouze 14% a u 57% těch duševně pracujících žen došlo k potratu (Bartko, 1980, s. 269). Také to, že se ženy snaží sladit jak pracovní, tak rodinný život, vede mnohdy ke vzniku neuróz, jejichž procento výskytu je u žen o něco vyšší než v případě mužů. Výskyt neuróz je také vyšší u pracujících žen než u žen v domácnosti, a to až 5x. Největší počet neuróz se pak vyskytuje u žen na vedoucích pozicích (Bartko, 1980, s. 270).

Předpokladem kvalitního života a dobré, uspokojivé práce je duševní vyrovnanost a klid. Toho dosáhneme jedině tehdy, zachováme-li určitou duševní hygienu. Jestliže někdo delší dobu pracuje přes míru a dostane se do stavu vyčerpání se všemi jeho příznaky (stálá únava, a to i po ránu, bolesti hlavy, neklid, sklon snadno se rozčítit a další), pak je třeba učinit rychlé kroky k nápravě, neboť jinak hrozí vážné poškození organismu. V některých případech může člověk pracovat třeba čtrnáct až šestnáct hodin denně a nepřepracuje se a jindy je schopen zhroutit se už po osmi až deseti hodinách práce. Záleží na mnoha okolnostech, především na osobnostních faktorech, protože každý z nás má jinou odolnost vůči stresu, a také na intenzitě a době působení stresorů. Jsme-li určitou prací zaujati nebo přímo nadšeni, můžeme pracovat dlouho a nic se nám nestane. Děláme-li něco s nechuťí nebo jsme pod tlakem například konkrétního termínu a tato práce trvá delší dobu, je možné očekávat, že velmi brzy dojde k přepracování. Je proto dobré, není-li možnost z nějakého důvodu například změnit zaměstnání, které je pro nás příliš zatěžující, snažit se najít na práci nějaké klady a nemyslet příliš na její stinné stránky. Nepříjemné věci je dobré neodkládat až do posledního okamžiku, ale zpracovávat je dříve předem a vyhnout se tak nepříjemnému tlaku. Nepříznivé účinky dopadu stresu pomáhají snižovat také sociální a emocionální podpora, jako je zájem, vyjádření citů, náklonnosti a uznání. Pozitivně ovlivňují pracovní stres a činí problémy snesitelnější.

Duševní zdraví podporuje také to, máme-li stanovenou náplň života, vidíme-li nějaký smysl toho, co v životě děláme. Nemáme pak pocit nespokojenosti a prázdnoty, které podporují depresivní nálady a tak znovu přispívají k nepohodě, která se pak odráží na našem celkovém duševním zdraví. Dobré také je stanovit si víc životních cílů (a to z více oblastí lidského života) než jen jeden, protože přijdeme-li o ten jeden, nic už nám nezbude a zhroutí se nám svět. Odolnost proti stresu zvyšuje také

optimismus (optimisté trpí méně často depresemi při setkání s nepříznivou životní událostí, mají méně tělesných problémů a patrně se dožívají i vyššího věku), sebedůvěra (může ženám manažerkám často chybět, protože se jim jí nedostává v důsledku konfliktu rolí a pocitu viny z toho, že mohou jen s obtížemi zvládat na sto procent jak svou profesi, tak být dobrou matkou a manželkou) a schopnost vnímat překážky jako výzvu a být jimi plně zaujatí. Pomáhá také existující síť sociálních vztahů, fungující rodinné zázemí i uspokojivé mezilidské vztahy v zaměstnání. Míru pracovního stresu snižuje i připravenost k práci, potřebné kompetence a dostatek patřičných informací. Pozor však na jejich nadbytek, existuje určité optimum opravdu užitečných informací, které člověk dokáže pojmout tak, aby jimi nebyl zahlcen. Proti stresu je možno se bránit i rozumným životním režimem, to znamená například dostatek spánku. Lidé, kteří málo spí, jsou více náchylní k různým poruchám nervové činnosti a k různým nemocem. Déletrvající nespavost může vést až k poruchám, které mají za následek smrt. Pro každého znamená dostatek spánku něco jiného, záleží to na individuálních zvláštностech, protože někomu stačí na odstranění únavy pět hodin, jinému je málo deset hodin. Zjistilo se také, že lidé, kteří spí méně, nejvíce šest hodin, jsou více pohybliví, energičtí a v zaměstnání spíše úspěšní na rozdíl od jedinců, kteří potřebují až deset hodin spánku denně (v ojedinělých případech i více než deset hodin denně). Tito jsou spíše ustrašení, zakomplexovaní, většinou nerozhodní, trpí častěji depresemi a také se více utápějí v různých starostech (Bartko, 1980, s. 253-254). Také je důležitá přiměřená strava v přiměřeném množství, dostatek pohybu a otužování, od věci není ani vnímání vlastních tělesných pocitů, takže při prvních náznacích toho, že není něco v pořádku, je třeba včas zareagovat a vyléčit například malé nachlazení dříve než se z něho propukne chřipka. Velmi důležitý je také aktivní odpočinek (organizované střídání práce a odpočinku) a smysl pro humor, protože smích uvolňuje celý organismus, a to ihned.

3.1 Metody zvládání stresu

Je dobré předcházet důsledkům stresu a dbát na prevenci, dojde-li však k nějakému narušení fyzické nebo psychické rovnováhy, je třeba začít s tím včas bojovat. Někdy si stačí třeba jen pustit optimistickou hudbu, nadechnout se čerstvého vzduchu, jít na procházku nebo si zacvičit. Rozhodně se nedoporučuje řešit problémy za pomoci cigaret, alkoholu a léků, ale je lepší přerušit práci, snažit se nemyslet na to, co nelze změnit, hodně spát a relaxovat jinou aktivitou než tou, kterou pracujeme. To znamená, že je-li někdo zaměstnán fyzickou prací, měl by odpočívat při duševní činnosti a naopak. Jakékoli snahy o přemáhání jen zhorší situaci.

Krátkodobé působení stresu může mít i pozitivní efekt, u aktivních pracovníků se projevuje zvýšením pracovního výkonu a uspokojením z práce. Dlouhodobé působení stresu je mnohem zákeřnější, oslabuje psychickou odolnost pracovníka, snižuje jeho pracovní výkon, zejména jeho kvalitu a často se projevuje i ve zhoršení psychické a fyzické kondice. Důsledky působení tohoto stresu na lidský organismus jsou dostatečně známy. Lze je rozdělit na fyziologické, emocionální poruchy a poruchy chování a patří mezi ně bolesti hlavy, vysoký tlak (je potvrzeno, že stres je jednou z hlavních příčin vysokého tlaku a srdečních příhod [Patel, 1991, Cooper, Marshall, 1978, In Macháčová, 1999]), poruchy trávicího ústrojí, svalové napětí, problémy se spaním a s pamětí, úzkostnost, neschopnost se soustředit a rozhodovat a různé nervové projevy nebo změny nálad a změny chování, což může způsobit i problémy v mezilidských vztazích. Tyto projevy znamenají, že člověk není schopen vyrovnat se se zátěží, které je delší dobu vystaven a nemůže také v těchto situacích plně rozvinout svůj potenciál. Dvě základní reakce na stres jsou od pradávna boj nebo útek. Tyto obranné mechanismy pomáhají redukovat nepříznivé účinky stresu a můžeme je rozdělit na aktivní a pasivní metody. Aktivní metody spadají

pod kategorií boje a patří mezi ně racionalizace, projekce, identifikace, substituce nebo kompenzace. Mezi únikové pasivní metody patří negativismus, represe, regrese, izolace a použití fantazie.

Při akutním působení stresu je vhodné vybrat si k jeho zvládnutí tu metodu, kterou můžeme v dané situaci použít a která nám nejvíce vyhovuje. Na projevy stresu, které se projeví jako první – zrychlený dech, bušení srdce, zvýšení tlaku, pocení a tělesné napětí, je nejlépe využít pro jejich zmírnění a celkové zklidnění techniku relaxačního dýchání. Jedná se o řízené, soustředěné a pomalé dýchání, které pomůže odvést pozornost od problému a organismus utlumí, vrátí zpět do rovnovážného stavu. Tato metoda se dá poměrně snadno naučit. Někomu může dokonce stačit pak jen pár vteřin k tomu, aby se mohl v klidu opět vrátit ke své práci. Mezi další relaxační techniky patří například Schultzův autogenní trénink, Jacobsonova progresivní relaxace (tyto dvě techniky se používají od třicátých let dvacátého století), relaxačně aktivační metoda a meditace nebo jóga (spolu s některými meditačními technikami je jóga nejstarší známou relaxační technikou na světě, vznikla v Indii přibližně před 2 500 lety). Jejich základem je soustředění se na svůj pravidelný dech, volný průběh myšlenek, svalové uvolnění a celkové snížení napětí. Samozřejmostí je, že všechny tyto metody probíhají v naprostém klidu, stranou od všech rušivých elementů. Pozitivním důsledkem použití těchto metod je i to, že při jejich pravidelném cvičení může kromě zklidnění organismu dojít také k významnému zlepšení soustředění, paměti, k nárůstu energie i zlepšení tvořivosti. Proto by relaxační metody měli do svého programu zařadit právě manažeři, kteří se více setkávají se stresovými situacemi a zejména manažerky, protože jak už bylo řečeno, právě ty jsou stresem ohroženy ještě více. Ze všeho nejlepší je však pokusit se stresu vyhýbat a také umět odpočívat, snáze je pak možné se nepříjemným důsledkům stresu vyhnout.

4 Sondážní šetření

4.1 Cíle, metodika a výzkumný vzorek

V rámci této práce bylo provedeno sondážní šetření, jehož cílem bylo zjistit především to, jak je žena na vedoucí pozici vnímána a jestli se odráží nějaký zásadní rozdíl v chování mezi ženami a muži v manažerských funkcích v názorech veřejnosti. Dílčími cíli byla snaha zjistit, jestli je ve veřejnosti povědomí o bariérách, které brání ženám ve vstupu do vyšších pozic, jestli mají dostatek volného času, aby se mohly věnovat svým zálibám a zda mají konkrétní zkušenosti s diskriminací.

Pro šetření byla použita metoda dotazníku, který byl vytvořen autorkou pouze pro účely této práce a nebyl nikde jinde v praxi použit (příloha A). Účastnilo se jej 42 respondentů, kterými byli náhodně vybraní zaměstnanci různých pražských firem z oblasti financí, služeb, obchodu, zdravotnictví nebo školství. Sondáže se účastnilo 9 žen ve vedoucích funkcích a 17 žen ve funkcích podřízených. Mužů bylo na vedoucích pozicích 8 a na podřízených pozicích také 8. Je třeba zmínit se ještě o dvou respondentech (muž a žena) vietnamské národnosti, kteří jsou v interpretaci dat stranou ostatních respondentů. Sběr dat proběhl v dubnu 2009 na území Prahy.

Vycházelo se z předpokladů, že genderové stereotypy stále ovlivňují většinu populace, zejména její mužskou část. Výsledná data se ovšem nedají generalizovat na celou populaci, jedná se totiž o velmi malý výzkumný vzorek, který není reprezentativní. Mají pouze informační charakter a mohou nastínit, jakým směrem se podobné názory ve společnosti mohou ubírat.

4.2 Výsledky šetření

Sondážního šetření se účastnilo 26 žen a 16 mužů. Ženy na vedoucích pozicích byly spíše starší, žádná neobsadila věkovou kategorii 20-29let, dvě z celkového počtu devíti spadaly do kategorie 30-39 let, tři do kategorie 40-49 let, dvě byly v kategorii 50-59 let a dvě obsadily kategorii více než šedesát let. Naproti tomu ženy v podřízených pozicích byly spíše mladší, po šesti (z celkového počtu sedmnácti) obsadily věkové kategorie 20-29 a 30-39 let, čtyři byly v kategorii 40-49 let, jenom jedna žena obsadila věkovou kategorii 50-59 let a žádné ženě z této skupiny nebylo více než šedesát let. Z údajů vyplývá, že vedoucí pozice obsazují ženy spíše starší, které mají větší praxi a více zkušeností než ženy mladší. (Na vedoucích místech bylo 78% žen starších čtyřiceti let proti 29% žen na podřízených pozicích ve stejné věkové kategorii.) Vzdělání mají ženy na vyšších postech vysokoškolské ve 33%, středoškolské v 56% a 11% žen má vzdělání vyšší odborné. Na nevedoucích pozicích mají ženy vysokoškolské vzdělání v 23%, středoškolské v 71% a vyšší odborné v 6%. Podobně jsou na tom i muži, od čtyřiceti let výše jich zastává vedoucí pozici 75%, muži v podřízených pozicích tvoří v této věkové kategorii 37%. Rozdíl proti ženám se vyjevil v otázce vysokoškolského vzdělání, zde jsou muži jak na vedoucích místech, tak na podřízených téměř vyrovnáni – 75% (šest mužů z osmi) : 87% (sedm mužů z osmi). Tento vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných mužů může souviset s nevyrovnaným přístupem ke vzdělání. (Muži jsou více podporováni ve studiu, zatímco ženám se spíše doporučuje zařídit si domácnost). Středoškolské vzdělání má v kategorii mužů na vedoucích pozicích 25% a v kategorii mužů podřízených 13%.

Téměř všechny ženy, kromě rozvedených nebo těch, které jsou bez partnera, uvedly, že jejich partner se podílí na péči o domácnost i o děti a také, že je podporuje v jejich práci. Jedna vdaná žena se třemi dětmi však

uvedla, že její manžel se na domácích pracích nepodílí, ani ji nepodporuje v práci a jedna učitelka mateřské školy necítí podporu ze strany svého partnera ohledně své práce, na péči o domácnost se však podílí. (V případě mužů všichni kromě svobodných uvedli, že jejich partnerka se na práci v domácnosti podílí a pouze ve dvou případech je nepodporuje v práci.) Vysoký podíl mužů, kteří doma pomáhají svým ženám, svědčí pravděpodobně o tom, že si muži uvědomují, že doba se mění a žena už dávno přestala být pouze pečovatelkou v domácnosti. Většinou pracuje stejně tak jako oni, proto i muži se do domácích prací zapojují. Zajímavé by však bylo provést podobný průzkum na českých vesnicích. Zde by byly výsledky patrně poněkud odlišné, a to v neprospěch mužů, protože venkovské prostředí je vůči změně tradičně pojímaných rolí ženy více odolné; chápání genderových stereotypů je tu poměrně silně zakořeněné.

V případě žen ve vedoucí funkci je jich více než polovina v podřízeném postavení mužů (pět žen z devíti), dvě ženy mají nadřízenou ženu a dvě ženy jsou v nejvyšším vedení. Zajímavé je, že kdyby si mohly vybrat, chtějí-li být v podřízené pozici ženě nebo muži, pět žen uvedlo, že by byly radši, kdyby to byl muž (čtyři z nich již mají nadřízeného muže a zřejmě s ním mají dobré zkušenosti, jedna žena z této skupiny je v podřízené pozici ženě). Jedna žena by chtěla mít za nadřízenou ženu a tři ženy uvedly, že je jim to jedno. Ženy, které nejsou na vedoucí pozici, jsou v 88% podřízeny ženě a pouze dvě ženy mají nadřízeného muže. V tomto bodě je ale rozdíl proti ženám na vedoucích pozicích, protože většina z nich by pod vedením ženy zůstala. Pouze čtyři z nich by raději volily na této pozici muže (dvě z nich již muže nadřízeného mají). Muži na vedoucí pozici by skoro všichni (ať mají zkušenost se ženou nebo s mužem) volili pro funkci nadřízeného muže (dvěma z nich je jedno, byla-li by to žena či muž). V případě mužů v podřízených funkcích by raději volilo šest mužů z osmi nadřízeného muže. Tři z nich jsou podřízeni mužům a tři mají

zkušenost se ženou. Dva muži z těch (pěti), kteří jsou v podřízené funkci ženě, by ji volili, i kdyby si mohli vybrat.

V otázce, zda si myslí, že místo ženy je spíše v domácnosti než v zaměstnání, odpověděly všechny ženy jak na vedoucí, tak podřízené pozici negativně. 73% ze všech žen uvedlo, že ženy mohou vedoucí funkci zastávat stejně dobře jako muž a 27% si myslí, že tuto pozici mohou zastávat dokonce lépe než muž. V případě mužů na vedoucích pozicích jich 50% zastává názor, že místo ženy je v domácnosti a 50% s tímto názorem nesouhlasí. Pět mužů z osmi vedoucích pak uvedlo, že žena může zastávat vedoucí pozici stejně dobře jako muž, tři muži si myslí, že ji ženy vykonávají hůře než muži. Ti muži, kteří nezastávají vedoucí funkci, si pouze ve dvou případech z osmi myslí, že žena má své místo spíše v domácnosti než v zaměstnání; zajímavé je však to, že jeden z těchto mužů by raději viděl na místě svého nadřízeného/nadřízené právě ženu. Šest mužů z této kategorie uvedlo, že ženy mohou zastávat vedoucí pozici stejně dobře jako muži, dva si myslí, že hůře než muži.

Názor na to, zda má žena stejné možnosti jako muž zastávat vedoucí funkci, je poměrně vyvážený u žen vedoucích i u těch v podřízené pozici. 67%, respektive 53% žen odpovědělo kladně a 33%, respektive 47% jich na tuto otázku odpovědělo negativně. Ty ženy, které odpověděly negativně, uváděly jako důvod na prvním místě rodinu a děti, dále genderové stereotypy a nerovný přístup k pracovním příležitostem s tím, že společnost stále preferuje muže. Muži se v této otázce shodli, vedoucí i podřízení vidí pro ženu rovný přístup k vedoucím pozicím ve čtrnácti případech ze šestnácti. Pouze dva muži s tímto názorem nesouhlasí. (Tito pak uvádějí jako hlavní důvod rodinu.)

V dotazníku byla i otázka, jakou představu mají respondenti o vlastnostech, které by měli muž a žena na pozici manažer/ka mít. Ženy i muži odpovídali více méně shodně, mezi hlavními vlastnostmi uváděli schopnost vedení lidí a rozhodování, kreativitu, flexibilitu, analytické, koncepční a strategické myšlení, organizační schopnosti, spolehlivost, zodpovědnost a samostatnost, dále nadhled, schopnost získat a udržet si autoritu, schopnost motivovat podřízené, objektivnost, mít rozhled v příslušném oboru, nestrannost, cílevědomost a diplomatické a prezentační dovednosti. Na rozdíl od mužů uváděly ženy i dravost a ostré lokty a více než muži kladly důraz na komunikaci, empatii, umění jednat s lidmi, pochopení pro jejich problémy a za důležitý považují také upravený zevnějšek (tato odpověď se u mužů neobjevila vůbec).

U otázky, zda se liší styly řízení žen a mužů, odpovědělo 62% žen kladně, 35% žen si myslí, že ve stylech řízení žen a mužů rozdíl není. (Jedna respondentka odpověděla, že není schopna tuto problematiku posoudit.) Ty ženy, které v tom rozdíl vidí, uváděly, že muži jsou více individualističtější, ženy více konzultují problémy, jsou snáze než muži přístupny kompromisům. Více také zvažují rizika a jsou emotivnější a tolerantnější, zatímco muži spíše riskují, jednají přímo a jejich řízení je direktivnější než u žen. Objevovaly se i odpovědi jako „muži si myslí, že jsou pány tvorstva“, „muži řeší problémy rychle, ale ne tak do důsledků“ nebo „ženy se někdy až moc šťourají v detailech, zatímco muže zajímá jen povrchní chod věci“.

Muži v této souvislosti odpověděli ve dvanácti případech ze šestnácti (75%), že styly řízení žen a mužů se liší, tři odpověděli, že se neliší a jeden nevěděl. Jako hlavní rozdíly muži vidí odlišné zvládání stresových situací (ženy je zvládají hůře), mužské přímější a racionálnější jednání, ženám přiznávají více empatie, ale také větší roztěkanost, nerozhodnost,

neefektivní jednání, chybějící nadhled a rovný přístup. Sami muži přiznávají ženám větší spolehlivost, zásadovost a laskavost. Jeden respondent uvedl, že „ženské myšlení postrádá logiku, což se projevuje při řízení“, za zaznamenání stojí i některé další názory: „ženy ve vedoucích funkcích zneužívají své ženství“, „ženy jsou nadřazenější, ve většině případů se snaží vyvyšovat nad ostatní“ a také „žena je absolutně odlišné stvoření“.

Na otázku, jaké jsou bariéry bránící ženám ve větším prosazení v managementu, odpovídaly ženy jednoznačně a i někteří muži, že hlavním problémem je rodina a děti, ženy dále uváděly společenský názor na roli ženy, preferování mužů při výběrových řízeních, nedůvěra v ženiny schopnosti, neschopnost prosadit svůj názor a nechuť řešit spory, nízká sebedůvěra, malý respekt, větší procento mužů v managementu, ale i nedostatek podpory ze strany partnera. Muži sami přiznávají ješitnost těch mužů, kteří ovlivňují obsazování pracovních pozic a tvrdí, že ženy samy o manažerské pozice nemají zájem. Dále jako bariéry muži uvádějí slabší fyzickou a psychickou konstituci žen, malé ambice a předsudky společnosti. Dva respondenti uvedli, že žádné bariéry nejsou a jeden napsal : „chraň nás pan bůh před větším prosazením žen v managementu“.

S diskriminací se někdy v zaměstnání setkaly dvě ženy (z devíti) z vedoucích pozic a pět žen (ze sedmnácti) na podřízených místech. Jako důvody této diskriminace uváděly nejčastěji pohlaví, dále věk a vzdělání. I muži se ve svém pracovním životě v některých případech s diskriminací setkali (dva vedoucí z osmi a polovina mužů na podřízených pozicích). Důvody byly stejné jako v případě žen. Jak ženy, tak muži mají také v 38% ve svém blízkém okolí někoho, kdo se musel s diskriminací potýkat.

Všichni muži mají pocit, že jejich zaměstnavatel se řídí zásadami rovných příležitostí pro ženy i muže a pouze 7% všech žen si myslí, že jejich zaměstnavatel se těmito zásadami neřídí. Co se týká času stráveného na pracovišti, 55% žen na vedoucích pozicích tráví v práci o 5-10 hodin více než je zákonem stanovená pracovní doba 40 týdně. Ženy na nevedoucích pozicích jsou v práci přesčas v 29% (o 6-8 hodin více). Vedoucí muži jsou v zaměstnání o 3-5 hodin více v 37% a nejvíce času v práci tráví muži v podřízených pozicích (75%). Doba strávená na pracovišti však mnoho nevypovídá o pracovní efektivitě, navíc mnoho manažerů i ostatních zaměstnanců může svoji práci vykonávat i z domova nebo mají pracovní záležitosti k vyřízení i mimo základní pracoviště. Jak také dokumentují odpovědi na další otázku, práce z domova je v rámci tohoto šetření možná v zaměstnáních žen ve 27%, u mužů v 50% případů.

Práci a péči o děti a domácnost nezvládá plně pouze jedna žena z dvaceti šesti. Není na vedoucí pozici a v dotazníku uvedla, že maximum vkládá pouze do práce, na ostatní už jí nezbývá čas a energie. Placených služeb pro pomoc v domácnosti však nevyužívá. (Tyto využívá pouze jedna respondentka, která není na vedoucím místě a je zařazená ve věkové kategorii 20-29 let, má vysokoškolské vzdělání a nemá děti. V rodinách zkoumaných mužů se placené služby nevyužívají vůbec.) V kategorii mužů mají pocit nedostatečného zvládnutí práce a péče o děti a domácnost pouze dva muži, jeden na vedoucí a druhý na nevedoucí pozici a litují zejména nedostatku času pro své děti a jejich aktivity. Částečně dokáže skloubit práci a rodinu 23% žen a 12% mužů. Vše dokonale zvládá 73% žen (jedna z nich však uvedla, že pouze s pomocí manžela) a 75% mužů.

V poslední části dotazníku byly dotazy týkající se volného času. Na otázku, zda mají dostatek času věnovat se svým zálibám, odpověděla pouze jedna respondentka z kategorie vedoucích negativně, z kategorie žen na

podřízených pozicích nemají čas pro své záliby ženy tři (ze sedmnácti). Jedna respondentka uvedla, že na své koníčky má čas jen minimální. Mužů z vedoucích pozic nemá čas na své záliby celá čtvrtina a muži z podřízených pozic si na své zájmy najdou čas vždy. Co se týká každoroční dovolené, ženy na vedoucích místech si ji vybírají celou v 56%, část dovolené ve 44%. Ženy ze skupiny žen podřízených mají celou dovolenou v 71% a její část ve 29%. Vedoucí muži si každoročně vybírají celou dovolenou v 62%, část dovolené ve 25%. Jeden muž z této kategorie nemá dovolenou vůbec. Úplně stejné výsledky vyšly i u druhé skupiny mužů v podřízených funkcích. Poslední otázka se týkala zdravotního stavu. V ní pouze jedna žena uvedla, že bývá často nemocná (není z kategorie žen na vedoucích pozicích), ostatní ženy i muži větší problémy se zdravím neuváděli.

Sondážního šetření se zúčastnili i dva respondenti vietnamské národnosti. Neodevzdali dotazník celý vyplněný, přesto se z něho dají pro zajímavost uvést některé informace. Jednalo se o ženu s partnerem ve věku 20-29 let se základním vzděláním a dvěma dětmi. Její partner je ve věkové kategorii 40-49 let a má vyšší odborné vzdělání. Oba dva se vzájemně podílí na práci pro domácnost i péči o děti a také se vzájemně podporují v zaměstnání. Žena je v podřízené funkci ženě a kdyby mohla volit, ženu by i za svoji vedoucí vybrala. Její muž je podřízený muži a muže jako vedoucího by si také přál. V souladu s českými ženami i tato vietnamská žena nesouhlasí s tím, že by místo ženy mělo být spíše v domácnosti než v zaměstnání - na rozdíl od jejího muže. Také ona si myslí, že žena může zastávat manažerskou pozici stejně dobře jako muž. Její partner se v této otázce shoduje s některými českými muži a tvrdí, že tuto funkci může žena zastávat jedinečně hůře než muž. Vietnamský muž dále uvedl, že žena nemůže zastávat vedoucí pozici, „protože je slabá, nechce dělat správné věci a jenom dělá, jak, myslí“. Podle jeho partnerky se styly řízení žen a mužů

neliší, on uvádí, že se liší ve všem. Oni sami se s diskriminací v práci nesetkali, znají však ve svém okolí ženu, která s ní pozitivní zkušenost má, a to z důvodu pohlaví. V práci tráví vietnamská respondentka o 6-7 hodin týdně více než je zákonem stanovená pracovní doba 40 hodin, její partner však tráví v práci času dokonce až o 20 hodin týdně více. Přes to všechno mají čas věnovat se i svým zálibám a vybírají si i část své každoroční dovolené. Nebývají často nemocní a co je zajímavé, využívají placených služeb pro pomoc v domácnosti a péči o děti.

4.3 Závěry šetření

Výsledky šetření ukázaly, že přes měnící se životní styl, kdy se pro část žen stává pracovní kariéra rovnocenným způsobem seberealizace jako tradiční sféra rodiny, přetrvávají předsudky vůči kompetentnosti žen pro manažerské pozice, a to zejména ze strany mužů. Přestože se muži ve většině případů podílí na domácích pracích a péči o děti, skoro polovina jich zastává názor, že ženino místo je spíše v domácnosti než v zaměstnání a třetina mužů se domnívá, že manažerskou funkci zastávají ženy hůře než muži. Muži v mnoha případech ani nepřipouští, že by ženy nějaké problémy s kariérním postupem měly, protože 88% z nich si myslí, že ženy mají stejné možnosti jako muži manažerské funkce zastávat. To může být způsobeno tím, že muži mají svůj svět a o problémy žen se příliš nezajímají. Problematika ženy versus kariéra by měla být celospolečenskou otázkou, ale přes veškeré legislativní snahy stále zůstává spíše na úrovni samotných žen a jejich soukromých strategií. Dokladem odkládání mateřství můžou být i údaje, které sondáž přinesla. Ženy na vedoucích pozicích jsou starší a mají děti v 89%, zatímco ženy na podřízených pozicích jsou mladší a děti mají pouze ve 47%. Mladší generace žen totiž po ukončení studia nejdříve buduje kariéru a odsouvá kvůli tomu založení rodiny do vyššího věku

(mnohdy na založení rodiny a mateřství rezignuje úplně), zatímco starší generace žen po ukončení studia, mnohdy ještě v jeho průběhu, založila rodinu, porodila dítě a teprve když odrostlo, zaměřila se na budování kariéry. Významně se tak mění vliv kariéry jako životní hodnoty a způsoby jejího zakomponování do soukromého života; pro čím dál tím víc žen se kariéra stává důležitou životní prioritou.

Jako zajímavý se jeví fakt, že by ženy v mnoha případech preferovaly na místě svého nadřízeného muže. Doplnujícími rozhovory bylo zjištěno, že je to převážně z důvodu možného využití svého ženského vlivu. Ženy mají pocit, že s muži vyjdou lépe než se ženami, protože je mohou ovládat za pomoci svých „ženských zbraní“. Jedna respondentka uvedla, že je odmala vychovávána v tom, že dominantní roli hraje vždy muž, proto jí muž na vedoucí pozici přijde jako jediná správná osoba na svém místě. A co je ještě zajímavější, někteří muži by naopak rádi pracovali pod vedením ženy. Jeden z respondentů, který uvedl, že je mu jedno, koho by měl za nadřízeného pracovníka, měl doposud za vedoucí samé muže, a tak by klidně zkusil, jak se pracuje se ženou, druhý má s vedením muže i špatnou zkušenost a tak by rád vyzkoušel jinou možnost.

Ženy se podle většiny mužů na manažerské pozice nehodí zejména proto, že jsou emotivnější, nerozhodné, jednají iracionálně, neřeší problémy s chladnou hlavou, berou kritiku příliš osobně a také hůře zvládají stresové situace. Muži se brání přístupu žen do managementu také z důvodu přílišného zatížení rodinou a péčí o děti; manažerské pozice jsou totiž nastaveny tak, jako by žádné rodinné starosti neexistovaly a vyžadují plné zaujetí pracovními povinnostmi. Muži vidí bariéry, které brání ženám postupovat výše po hierarchickém žebříčku, kromě dětí a rodiny hlavně na straně samotných žen a jejich předpokladů tuto práci zastávat. Určité procento mužů (19%) dokonce nevidí žádné překážky, které by ženám

znemožňovaly se na vedení podílet. Jestli to svědčí o nezájmu o cokoliv jiného než o vlastní problémy, by stálo za další zkoumání. Naproti tomu ženy shledávají hlavní příčiny (hned po rodinných) zejména v předsudcích a postojích společnosti vůči tradičně chápaným rolím ženy. Tyto genderové stereotypy se stále jen velmi ztěžka daří odbourávat.

Diskriminace při výběru zaměstnanců na nová místa nebo při povyšování je stále velkým problémem. To se potvrdilo i v těchto výsledcích, kdy osobní zkušenost s tímto fenoménem uvedlo 31% respondentů a 38% respondentů zná někoho, kdo se s diskriminací také setkal. Trochu proti očekávání je fakt, že větší osobní zkušenost s diskriminací uváděli muži, a to v 37% (ženy „pouze“ v 27%). Hlavními důvody byly pohlaví, věk a vzdělání, všechny faktory na stejné úrovni.

To, že manažerská pozice je náročnější na čas, který je třeba práci obětovat, se prokázalo i zde. Nadpoloviční většina žen na vedoucích pozicích zůstává v práci přesčas, zatímco ženy v podřízených pozicích jsou v práci přesčas v necelé třetině případů. Ženy, ale i muži, pak mají méně času na mimopracovní aktivity. To, že ženy jsou v práci přesčas v menší míře než muži (38% : 56%), vychází z toho, že pro muže je práce na předním místě hodnotového žebříčku, zatímco pro většinu žen je prioritou rodina. Snaží se tedy skloubit práci i rodinu tak, aby pokud možno nezanedbávaly ani jedno ani druhé. Přes toto pracovní i rodinné zatížení si ženy najdou čas i na své záliby. Jen 15% žen na ně čas nemá a dvě ženy z celkového počtu dvaceti šesti kromě nedostatku času na své koníčky také nezvládají nebo jen částečně zvládají starost o domácnost. Může to znamenat, že jsou v práci tak vytíženy, že na ostatní už jim prostě nezbyvá čas ani energie.

Jako potvrzení toho, že mladší generace žen neváhá využít placených služeb pro péči o domácnost (a na rozdíl od starší generace nemá pocit viny z toho, že se o svoji domácnost nepostará sama), je možno použít fakt, že jedna respondentka z této kategorie žen se objevila i v tomto šetření. Sondáž také prokázala, že ženy mají větší sociální citění než muži, protože při výčtu manažerských vlastností více uváděly i zájem o spolupracovníky, jejich problémy a širší spolupráci s nimi.

Sondážní šetření tedy potvrdilo, že veřejnost reflektuje existující rozdíly mezi ženami a muži na vyšších pozicích, které ovlivňují možnosti širšího uplatnění žen na těchto pozicích. Přes snahu společnosti změnit pohled na postavení ženy jak v rodině, tak na pracovním trhu, se stále příliš nedaří znevýhodňování ženy odstranit. Chápání genderových stereotypů je v naší společnosti hluboce zakořeněné a i samotné ženy jejich udržování mnohdy podporují. Východiskem by mohlo být začlenění genderové problematiky už do osnov výuky základních škol, aby principy genderové rovnosti byly přijímány jako samozřejmé už od dětství.

5 Závěr

Situace týkající se rovného postavení žen ve společnosti a jejich uplatnění na pracovním trhu i postupu žen v řídicí hierarchii jednotlivých organizací se stále vylepšuje, nicméně trend vyrovnávání příležitostí pro ženy i muže má stále jen pomalu stoupající tendenci, což zapříčiňuje zejména tradiční vnímání ženských a mužských rolí. Sílí však vliv individuality, talentu, kompetencí a dovedností a tak ženy v řídicích funkcích již dnes vyvolávají mnohem méně opovržlivých a nepřátelských soudů než tomu bylo v minulosti. Bariéry, které brání ženám dosahovat na vyšší pozice, sice úplně nevymizely, nejsou však již v dnešní době zcela nepřekonatelné. Počet žen tak ve vedení různých podniků neustále narůstá, nejvyšší hierarchické posty jsou ale až na výjimky stále vyhrazeny převážně mužům.

Ženy v řídicích pozicích se objevují většinou na postech firem tradičně pokládaných za vhodné pro ženy, jako jsou komunikace, informatika, lidské zdroje, plánování nebo finance a mnohem méně například ve výrobě nebo obchodu, které jsou spojované právě s maskulinními rysy, za které jsou považovány energičnost, bojovnost, rozhodnost a stoprocentní zapojení. Naproti tomu ženy jsou pokládány za příliš emotivní a nesoutěživé, což jim brání uspět v tvrdém mužském světě; může se to však jevit i výhodou, například při řešení různých konfliktních situací. Také v oblasti motivace a komunikace vynikají spíše ženy než muži. Jsou více zaměřeny na lidský přístup a při vzniku problémů častěji nechávají na rozdíl od mužů i na druhých, aby se podíleli na jejich řešení.

Rozhodně se zdá, že nejlepším řešením jsou v managementu takové pracovní týmy, které jsou složeny z žen i z mužů. Efektivnějším zapojením obou přístupů, jak femininního tak maskulinního, se dosáhne lepších

výsledků v práci podniku. Tento přístup je přínosný také pro klima, které ve firmě panuje a to opět přispívá k prosperitě celého podniku.

Odpověď na otázku, proč není více žen v managementu, může dát fakt, že ženy jsou více považovány za příslušníky ženského pohlaví než za individuální osoby. Mnoho žen se proto z obav, že by svým chováním zavdaly příčinu k útoku na jejich ženskou identitu, raději vyhýbá konfliktním situacím a rizikům, chová se konformně s tradičním ženským stereotypem a příliš na sebe neupozorňuje. Navzdory svým dovednostem pak mohou být často přehlíženy právě v situacích, kdy se jedná o povýšení.

Vyrovnané šance v managementu znamenají pokrok a ekonomický růst. Vyvážená účast žen i mužů na vedoucích pozicích znamená totiž plné využití potenciálu všech kvalifikovaných jedinců, kteří mají různé vzdělání a různé zkušenosti, což následně ovlivňuje jejich znalosti a schopnosti a pro firmu je přínosem. Tento různorodý management přináší více kreativity a inovace než výhradně mužské vedení.

Důležitá je změna v myšlení lidí. Muži by měli přijmout ženy za rovnocenné partnery a samotné ženy by se měly za rovnocenné partnery považovat. Neměly by se podceňovat a přesto, že jejich přístup může být jiný než mužský, měly by vědět, že i ten jejich je pro podnik přínosem.

Stále ještě je považována za velmi důležitou až prvořadou úlohu ženy péče o rodinu a domácnost. Dokud budou ženy vázány především k těmto činnostem, bude jejich zastoupení v řídicích funkcích stále poměrně nízké. Skloubení pracovních a rodinných povinností je v naší společnosti obvykle považováno za osobní problém ženy, řešení tohoto problému je především v přijetí vzájemné zastupitelnosti rolí v rodině. Dá se předpokládat, že ke změnám chování v rodině bude docházet, protože mladí

lidé jsou snáze přístupní změnám a přestávají přebírat zaběhnutá schémata svých rodičů. (Před rokem 1989 bylo také mnohem snazší věnovat se především rodině, když možnosti studovat, cestovat nebo budovat kariéru nebyly příliš veliké.) Spolu se zvyšováním vzdělanostní úrovně populace a také s tím, jak budou mladší věkové ročníky vstupovat do života, se budou reálně naplňovat nové obsahy rolí v rodinách. Nemělo by pak být vůbec neobvyklé, že muž zůstane doma a bude se starat o děti, zatímco žena bude pracovat a nebo se v těchto rolích budou moci střídat. (První vlaštovky tohoto přístupu se již vyskytují i v naší zemi.) Kromě významného spolupodílení mužů, ke kterému se však muži zatím stavějí většinou poněkud rezervovaně, je řešením také využívání různých placených služeb jako jsou firmy na úklid nebo hlídání dětí, takže se ženy pak snáze mohou věnovat intenzivněji rozvoji vlastní kariéry, i když vnitřní konflikt a pocit viny ve vztahu k úloze matky brání zbavení se pocitu hlavní zodpovědnosti za celou rodinu.

Množí se úspěšná díla, která ženám více či méně úspěšně radí, jak dosáhnout na vyšší pozice. Jsou to rady praktické i psychologické a věnují se i jim různé časopisy, ať už populární nebo odborné. Otázkou je, do jaké míry se mohou podílet na zvýšení počtu žen v managementu, jisté však je, že získávají na čím dál větší oblibě. Tím, že například popisují příběhy žen, které dosáhly významných pracovních pozic, mohou ženám pomoci nalézt jistotu a zvýšit sebevědomí, což pak mohou uplatnit v rámci svého kariérního postupu. Zvýšení počtu žen v řídicích pozicích a pozornost věnovaná tomuto tématu v různých médiích je vzorem i motivátorem pro další ženy, které se mohou v managementu prosadit.

Pro zvýšení podílu žen na vedoucích pozicích je zásadní rozšíření nabídek pro ženy, podpora vzdělávacích programů a sledování a postih diskriminačních praktik, například při výběrových řízeních. Při procesu

povyšování je třeba oslovit ženy i muže, aby se na uvedené místo mohli hlásit a podmínky a pravidla povyšování by měly být známy všem zaměstnancům a zaměstnankyním ve firmě. Je třeba také podporovat programy pro sladování pracovního a rodinného života a udržovat kontakt se zaměstnankyní, která je na mateřské/rodičovské dovolené. Základem toho všeho je vyvarovat se stereotypů a nepřístupovat k ženě jako k méně stabilní pracovní síle. V zájmu rovného přístupu je třeba také zmínit, že genderové stereotypy se netýkají pouze žen, ale také mužů. Proto je třeba respektovat i požadavky mužů, kteří se chtějí aktivně podílet na chodu domácnosti a péči o děti. V současné době je muž, který se takto rozhodne, považován za něco zvláštního a často také za někoho, kdo tak trochu přestává být mužem.

I když pozice žen ve vyšších řídicích funkcích zřejmě budou stále ještě poměrně dlouhou dobu záviset na vědomých nebo podvědomých zábranách vystavěných muži, stále významněji bude také záležet na motivaci, svobodném rozhodnutí a životní volbě samotných žen. Ženy snáze než muži obětují kariéru ve prospěch rodiny, je-li to potřeba nebo mají-li ten pocit, nic to však nemění na tom, že na rozdíl od dob minulých si dnes žena může mnohem svobodněji zvolit, jak se její rodinný i pracovní život bude odehrávat.

Jak potvrdily výsledky sondážního šetření provedeného v rámci této práce na základě dotazníku vytvořeného autorkou, ženy jsou stále znevýhodňovány jak ve svém společenském postavení, tak v možnosti plně se realizovat na pracovním trhu. K velkým změnám zatím nedošlo ani přes snahu společnosti a poměrně slušnou medializaci tohoto problému. Snad tato práce alespoň trochu přispěla k objasnění toho, proč jsou ženy handicapovány a k pochopení příčin, které zabraňují ženám dosahovat stejného pracovního uplatnění jako muži. Aby došlo ke konkrétním

pozitivním změnám v této oblasti, měla by se společnost zaměřit především na výchovu a vzdělávání v problematice gender a také na osvětu zaměstnavatelů, aby podporovali vytváření rovných příležitostí a tvorbu programů pro sladování pracovního a soukromého života.

6 Soupis bibliografických citací

ASKLOF, Cecilia. HEDMAN, Birgitta. STRANDBERG, Helena aj. 2005. Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů. 2. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2005. 60 s.

BARTKO, Daniel. 1980. Moderní psycho/hygiena. 2. vyd. Praha: Panorama, 1980. 471 s. 11-106-80 (505-21-826)

BARTKY, Sandra Lee. 1990. In SOMMERS, Christina H. 1995. Who Stole Feminism. 1st ed. New York: Touchstone, 1995. 320 s. ISBN 0-671-79424-8

BEAUVOIR, Simone. 1966. Druhé pohlaví. 1. vyd. Praha: Orbis, 1966. 412 s. 11-071-66

BRIGGS, N. 1975. In Renzetti, Claire, Curran, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2

COOPER, C. L., MARSHALL, J. 1978. In Macháčová, Helena. 1999. Behavioural Prevention of Stress. 1st ed. Prague: Karolinum, 1999. 190 s. ISBN 80-7184-821-2

ČERMÁKOVÁ, Marie. 1999. Gender a pracovní trh. In Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund Praha, 1999. 171 s.

DOLEŽELOVÁ, Alexandra. 2006. Podmínky vhodné pro sladění práce a rodiny jsou samozřejmostí pro každou skandinávskou firmu, Ženy v top-managementu přinášejí firmě zisk. In Rovné příležitosti do firem. Praha: Gender Studies, 2006. 29 s. ISBN 80-86520-15-3

FRIEDAN, B. 1963. In Ženská práva jsou lidská práva. Brno: Nesehnutí, 2002. 173 s. ISBN 80-903228-0-8

Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE. 2003. Praha: Gender Studies, 2003. 69 s. ISBN 80-86520-03-X

Gender mainstreaming. 2002. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí (Česká republika), 2002. 124 s. ISBN 80-86552-35-7

GOLOMBOK, S., FIVUSH, R. 1994. In Renzetti, Claire, Curran, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2

GROSS, L. 1991. In Renzetti, Claire, Curran, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2

HAJNÁ, Zdeňka (ed.). 2006. Sladňování profesního a rodinného života. Praha: Český svaz žen, 2006. 59 s.

HAŠKOVÁ, Hana, KŘÍŽKOVÁ, Alena. 2003. Women's Civic and Political Participation in the Czech Republic and the Role of European Union Gender Equality and Accession Policies. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2003. 102 s. ISBN 80-7330-042-7

HENDRYCHOVÁ, Soňa aj. 1998. Právní postavení žen v České republice. Praha: Nadace Gender Studies, 1998. 71 s. ISBN 80-902367-1-5

HENDRYCHOVÁ, Soňa. 1999. Z historie feminismu v českých zemích. In Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund Praha, 1999. 171 s.

HIRSCH, M. KELLER, E. F. 1990. In Renzetti, Claire, Curran, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 642 s. ISBN 80-246-0525-2

JURAJDA, Štěpán, MUNICH, Daniel. 2006. Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: shrnutí výzkumu. In Kariéra, rodina, rovné příležitosti. Praha: Gender Studies, 2006. 26 s. ISBN 80-86520-12-9

KANTER, Moss Rosabeth. 1977. In RENZETTI, Claire, CURRAN, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 246-0525-2

Kariéra. Příloha Hospodářských novin č. 83. Praha: Economia, 11.5.2009. 28 s. ISSN 0862-9587

KRÁLÍKOVÁ, Alena. Proč rovné příležitosti? Jsou klíčové!, „Osmóza“ žen do vyšších pozic nefunguje, musíme je cíleně podporovat. In Rovné příležitosti do firem. Praha: Gender Studies, 2006. 29 s. ISBN 80-86520-15-3

KŘÍŽKOVÁ, Alena aj. 2005. Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie. 1.vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005. 91 s. ISBN 80-7330-077-X

KŘÍŽKOVÁ, Alena, HAŠKOVÁ, Hana. 2003a. In KŘÍŽKOVÁ, Alena. 2005. Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze

a individuální, rodinné a firemní strategie. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005. 91 s. ISBN 80-7330-077-X

KŘÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. 2004. Management genderových vztahů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8

KŘÍŽKOVÁ, Alena, VÁCLAVÍKOVÁ - HELŠUSOVÁ, Lenka. 2002. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 48 s. ISBN 80-7330-035-4

LIPOVETSKY, Gilles. 2000. Třetí žena. Praha: Prostor, 2000. 287 s. ISBN 80-7260-030-3

MACHOVCOVÁ, Kateřina. 2005. In Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku. Praha: Gender Studies, 2005. 63 s. ISBN 80-86520-06-4

MACHOVCOVÁ, Kateřina. 2006. Ženy na skleněném útesu. In Rovné příležitosti do firem. Praha: Gender Studies, 2006. 29 s. ISBN 80-86520-15-3

MAŘÍKOVÁ, Hana. 1999. Proměna rolí muže a ženy v rodině. In Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund Praha, 1999. 171 s.

Monitorování procesu přistoupení k EU: Rovné příležitosti pro ženy a muže v ČR. 2002. Praha: Open Society Fund Praha, 2002. 106 s. ISBN 80-903331-0-9

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2006. Jak být úspěšnou manažerkou. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 251 s. ISBN 80-247-1217-2

Nejhůře si vede Japonsko, nejlépe Filipíny [online]. [cit. 24.1.2009]. [76 řádek]. Dostupné z WWW: <<http://www.zenyamedia.cz>>

PASCALE, Richard, ATHOS, Anthony. 1986. The Art of Japanese Management. 2nd ed. London: Penguin Books, 1986. 221 s.

PATEL, C. 1991. In Macháčová, Helena. 1999. Behavioural Prevention of Stress. 1st ed. Prague: Karolinum, 1999. 190 s. ISBN 80-7184-821-2

Plnění úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen. 1998. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí (Česká republika), 1998. 128 s. ISBN 80-85529-44-0

RENZETTI, Claire, CURRAN, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2

SMETÁČKOVÁ, Irena, VLKOVÁ, Klára. 2005. Gender ve škole. 1.vyd. Praha: Otevřená společnost, 2005. 191 s. ISBN 80-903331-2-5

SOKAČOVÁ, Linda. 2006. Příležitosti pro ženy v Českém Telecomu. In Rovné příležitosti do firem. Praha: Gender Studies, 2006. 29 s. ISBN 80-86520-15-3

SOKAČOVÁ, Linda (ed.). 2005. Ženy v řídicích pozicích. 2005. Praha: Gender Studies, 2005. 32 s. ISBN 80-86520-13-7

SOMMERS, Christina H. 1995. Who Stole Feminism. 1st ed. New York: Touchstone, 1995. 320 s. ISBN 0-671-79424-8

ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2006. Manažerka a stres. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 173 s. ISBN 80-247-1272-5

TUCEK, M. 2000. In Gender Assessment of the Impact of EU Accession on the Status of Women in the Labour Market in CEE. Praha: Gender Studies, 2003. 69 s. ISBN 80-86520-03-X

VAN GOOZEN, S. 1994. In Renzetti, Claire, Curran, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2

Velký sociologický slovník. 1996. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 1627 s. 2 svazky. ISBN 80-7184-164-1 (1.svazek). ISBN 80-7184-310-5 (2.svazek)

VODÁKOVÁ, Alena. VODÁKOVÁ, Olga. 2003. Rod ženský. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. 356 s. Knižnice sociologických aktualit. ISBN 80-86429-18-0

WILLIAMS, C. L. 1992. In RENZETTI, Claire, CURRAN, Daniel. 2003. Ženy, muži a společnost. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 246-0525-2

7 Bibliografie

BADINTEROVÁ, Elisabeth. Tudy cesta nevede. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. 145 s. ISBN 80-246-0885-5

BÍZIKOVÁ, Livia, FILADELFIOVÁ, Jarmila aj. Gender Audit of the EU Pre-Accession Funds 1999-2004. Bratislava: Gender Studies, 2005. 35 s. ISBN 80-86520-05-6

FRIEDEL, John, PETERS - KUHLINGER, Gabriele. Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 102 s. ISBN 80-247-1517-1

HAMPLOVÁ, Dana, RYCHTAŘÍKOVÁ, Jitka, PIKÁLKOVÁ, Simona. České ženy: vzdělání, partnerství, reprodukce a rodina. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AVČR, 2003. 108 s. ISBN 80-7330-040-0

HAUSMANN, Josef. Nahota feminismu. 2. vyd. Ústí nad Labem: Reneco, 2002. 101 s. ISBN 80-86563-03-0

CHŘIBKOVÁ, Marie, CHUCHMA, Josef aj. Nové čtení světa – feminismus devadesátých let českýma očima. 1. vyd. Praha: Marie Chřibková, 1999. 279 s. ISBN 80-9024443-6-X

KARSTEN, Hartmut. Ženy – muži. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 183 s. ISBN 80-7367-145-X

KRAŤKOVÁ, Drahomíra, MOTYKOVÁ, Jana, BAŠTOVÁ, Jarmila. Rovné příležitosti žen a mužů ve výuce a vědě na vysokých školách a

vyšších odborných školách v České republice. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2006. 60 s. ISBN 80-86302-40-7

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie manažerek: případová studie. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 67 s.

MACHAČOVÁ, Helena. Behavioural Prevention of Stress. 1st ed. Prague: Karolinum, 1999. 190 s. ISBN 80-7184-821-2

MÍČEK, Libor. Duševní hygiena. 2. vyd. Praha: SPN, 1986. 207 s. 14-400-86

Na cestě do EU: rovné příležitosti mužů a žen v ČR. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 141 s. ISBN 80- 7330-013-3

NEŠPOR, Karel. Závislost na práci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 144 s. ISBN 80-7169-764-8

NITZSCHE, Isabel. Jak rozumět a konkurovat mužům na pracovišti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1128-1

OAKLEYOVÁ, ANN. Pohlaví, gender a společnost. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 171 s. ISBN 80-7178-403-6

Princip rovného postavení mužů a žen v právu Evropské unie. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí (Česká republika), 1998. 128 s. ISBN 80-85529-47-5

POTŮČEK, Martin. Nejen trh. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-5

Rovná práva a příležitosti pro ženy a muže v Evropské unii. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. 24 s. ISBN 80-86552-12-8

SMETÁČKOVÁ, Irena (ed.). Gender ve škole. 1. vyd. Praha: Otevřená společnost, 2005. 191 s. ISBN 80-903331-2-5

SOKAČOVÁ, Linda (ed.). Kariéra, rodina, rovné příležitosti. Praha: Gender Studies, 2006. 26 s. ISBN 80-86520-12-9

SOKAČOVÁ, Linda (ed.). Rovné příležitosti do firem. Praha: Gender Studies, 2006. 29 s. ISBN 80-86520-15-3

STÝBLO, Jiří. Efektivní manažer. Ostrava: Montanex, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6

TOMAN, Jiří. Jak zdokonalovat sám sebe. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1980. 319 s. 25-119-80

TOMAN, Jiří. Jak zlepšit organizaci a techniku duševní práce. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1984. 277 s. 25-134-84

VĚŠÍNOVÁ - KALIVODOVÁ, EVA (ed.). Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund Praha, 1999. 171 s.

WICHTERICH, Christa. Globalizovaná žena. 1. vyd. Praha: Gemi, 2000. 226 s. ISBN 80-238-5641-6

ZIELKE, Christian. Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 125 s. ISBN 80-247-1815-4

Příloha A – Vzor dotazníku

Sondážní šetření pro účely zpracování diplomové práce

Žena v managementu

Dobrý den,

jmenuji se Jitka Mládková a studuji Andragogiku a personální řízení na filosofické fakultě University Karlovy. V současné době pracuji na diplomové práci týkající se uplatnění žen v managementu. Následující dotazník má za cíl zjistit, jaké názory na tuto problematiku mezi veřejností panují. Dotazník je anonymní a veškerá data z něho získaná budou sloužit pouze pro účely zpracování diplomové práce, proto vás prosím o jeho vyplnění. Budete-li mít pocit, že je potřeba k vašim odpovědím něco důležitého připojit, prosím, udělejte to.

Děkuji

1 Jste žena ☐ muž ☐

2 Je vám méně než 20 let ☐ 40-49 let ☐
20-29 let ☐ 50-59 let ☐
30-39 let ☐ více než 60 let ☐

3 Vaše vzdělání je základní ☐ vyšší odborné ☐
středoškolské ☐ vysokoškolské ☐

4 Jste svobodní/bez partnera ☐ vdané/ženatí/s partnerem ☐
rozvedení ☐ ovdovělí ☐

5 Máte děti? ano ☐ ne ☐
kolik.....

6 Podílí se na práci pro domácnost a péči o děti i váš partner/partnerka?

ano ☐

ne ☐

7 Podporuje vás váš partner/partnerka ve vašem zaměstnání, popřípadě ve vaší vedoucí pozici?

ano ☐

ne ☐

8 V jakém oboru působí vaše firma?

.....

9 Zastáváte ve firmě vedoucí funkci?

ano ☐

ne ☐

10 Vaše funkce je podřízená

ženě ☐

muži ☐

11 Byli byste raději, kdyby vaší nadřízenou/nadřízeným byl/a

žena ☐

muž ☐

12 Myslíte si, že místo ženy je spíše v domácnosti než v zaměstnání?

ano ☐

ne ☐

13 Myslíte si, že může žena zastávat vedoucí pozici

hůře než muž ☐ stejně dobře jako muž ☐ lépe než muž ☐

14 Myslíte si, že má žena stejné možnosti jako muž zastávat vedoucí funkci

ano ☐

ne ☐

proč ne?.....

.....

15 Jaké vlastnosti by měl mít zaměstnanec/zaměstnankyně na pozici manažer/manažerka? (Vypište nejméně tři)

.....
.....

16 Liší se v tomto ohledu podle vás ženy a muži? Vypište v čem nejvíce

.....
.....
.....

17 Liší se podle vás styly řízení žen a mužů?

ano ☐

ne ☐

v čem se liší?.....

.....
.....

18 Jaké jsou podle vás bariéry, které brání ženám ve větším prosazení v managementu? (Pište je za sebou podle stupně důležitosti)

.....
.....
.....

19 Setkali jste se v zaměstnání někdy s diskriminací?

Máte osobní zkušenost?

ano ☐

ne ☐

Týká se vašeho okolí?

ano v případě ženy ☐

ano v případě muže ☐

ne v případě ženy ☐

ne v případě muže ☐

(z důvodu pohlaví, věku, zdravotního stavu, vzdělání, jiný důvod).....

.....

20 Máte pocit, že váš zaměstnavatel se řídí zásadami rovných příležitostí pro ženy i muže?

ano ☐

ne ☐

21 Kolik času v zaměstnání trávíte?

méně než 40 hodin týdně ☐

více než 40 hodin týdně ☐

40 hodin týdně ☐ o kolik hodin více

22 Je ve vašem zaměstnání možnost pracovat z domova?

ano ☐

ne ☐

23 Máte pocit, že práci, domácnost i péči o děti plně zvládáte?

ano ☐

ne ☐

částečně ☐

kde vidíte nedostatky?.....

.....

.....

24 Využíváte placených služeb pro pomoc v domácnosti a péči o děti?

ano ☐

ne ☐

25 Máte čas věnovat se svým zálibám?

ano ☐

ne ☐

26 Vybíráte si pravidelně každý rok dovolenou?

ano, celou dovolenou ☐

ano, část dovolené ☐

žádnou dovolenou si nevybíráte ☐

27 Býváte často nemocní?

ano ☐

ne ☐

Evidenční list knihovny

Diplomové práce se půjčují
pouze prezenčně

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Mládková, J.: Žena v managementu

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis